



# Opintosihteeritiimin osaamisen suunnitelmallinen kehittäminen

Tavio, Tiina

2013 Leppävaara

Laurea-ammattikorkeakoulu  
Laurea Leppävaara

## Opintosihteeritiimin osaamisen suunnitelmallinen kehittäminen

Tiina Tavio  
Liiketalouden koulutusohjelma  
Opinnäytetyö  
Marraskuu, 2013

Tavio, Tiina

### Opintosihteeritiimin osaamisen suunnitelmallinen kehittäminen

Vuosi	2013	Sivumäärä	42
-------	------	-----------	----

Tämän opinnäytetyön toimeksiantajana on toiminut Omnian ammattiopiston Opiskelijahallinto- ja opintotoimistopalvelut. Idean tähän kehittämistyöhön sain Laurean Osaamisen kehittämisen opintojaksolta. Idean esitin Opiskelijahallinto- ja opintotoimistopalveluista vastaavalle koulutuspäällikölle. Kehittämisideana on ollut Omnian ammattiopiston opintosihteeritiimin osaamisen suunnitelmallinen johtaminen ja sen kehittäminen yhteisöllisesti. Tavoitteena on ollut selvittää opintosihteeritiimissä tarvittavaa osaamista, osaamisen kehittämistarpeita ja kehittää käytäntö, jonka avulla osaamisen suunnitelmallinen johtaminen voi toteutua myös jatkossa.

Tämä opinnäytetyö pohjautuu osaamisen johtamisen teorioihin. Osaamisen johtamisen teorit ovat varsin uusia ja osaamisen johtamisella tarkoitetaan sitä henkilöstöjohtamisen johtamista, jolla mahdollistetaan haluttuihin tuloksiin pääseminen vision ja strategian mukaisesti. Osaamisen johtamisen teorit ovat erittäin ajankohtaisia ja osaamisesta on tullut merkittävä kilpailutekijä organisaatioille.

Opinnäytetyössä olen noudattanut kolmea kehittämisen perustehtävää: tutki, arvioi ja kehitä. Osaamisen kehittäminen Omnian ammattiopiston opintosihteeritiimissä aloitettiin tarvittavan osaamisen kartoittamisella, toiseksi arvioitiin osaamisen tasoa ja arvioinnista nousseita osaamisen tarpeita, kolmanneksi tehtiin kehitystyötä osaamisen suunnitelmallisen kehittämisen vahvistamiseksi luomalla opintosihteeritiimin käyttöön osaamisen kehittämisen työkalu. Osaamisen kehittämisen työkalulla osaamisen johtaminen on mahdollista tuoda näkyvästi suunnitelmallisen osaamisen johtamisen tasolle.

Tämän kehitystyön tuloksena syntyi opintosihteeritiimin osaamisen kehittämisen vuosikello. Osaamisen kehittämisen vuosikellolla mahdollistetaan yksilö- ja tiimitason suunnitelmallinen osaamisen johtaminen. Osaamisen kehittämisen vuosikello kertoo yksilö- ja tiimitasolla suunniteltujen osaamisen kehittämisen aiheet ja ajankohdat ja sitä voidaan tarkentaa myös toteutustavoilla. Osaamisen kehittäminen on vuosikellon avulla aikataulutettu ja se voidaan kytkeä työtehtävien vuosikelloon, jolloin työn toteutuksen ja osaamisen kehittämisen aihealueiden kytkeytyminen toisiinsa on suunniteltua ja mahdollistaa tuloksien toteutumisen. Tässä tutkimuksessa tehtyä osaamisen arviointimallia ja osaamisen johtamisen suunnitelmallisuutta tukevaa osaamisen kehittämisen vuosikelloa voidaan käyttää myös muissa organisaatioissa kunhan osaamistarpeet määritellään osaamista kehittävän organisaation omista lähtökohdista.

Tavio, Tiina

**Systematic development of knowledge in the Student Affairs Officer Team**

Year	2013	Pages	42
------	------	-------	----

This thesis report examines talent management theories and in goal-oriented and systematic talent management development needs in Student Affairs Officer Team of Omnia Vocational College.

Knowledge management is a new theory of management and as the most important resource in the modern business world is human resources, knowledge management should be applied in a strategic way. To understand how strategic knowledge management theory works in real life three steps were chosen: research, estimate and develop. The first step was to understand the kind of talent needed to manage basic work. The second step was to evaluate existing talent in the needed knowledge management sectors, and the final step was to develop knowledge management in daily work with a durable knowledge management tool for individual and team knowledge management needs. The theoretical and empirical aspects of this study complement each other to emphasize theory in practice.

The result of this work is a durable tool for individual and team systematic knowledge management which can be copied as well to other organizations for systematic talent management development.

Keywords: Knowledge management, talent

## Sisällys

1	Johdanto .....	6
2	Osaamisen kehittämisen kohteena olevan organisaation taustat .....	7
2.1	Omnian arvot, visio ja strategia .....	7
2.2	Omnian ammattiopiston opintotoimistopalvelut .....	9
3	Osaamisen johtaminen .....	11
3.1	Osaamisen johtamisen merkitys ja teoria .....	13
3.2	Opintosihteeritiimin osaamisen johtamisen nykytila .....	14
3.3	Osaamisen kehittämisen ja strategian välisen yhteyden teoria .....	16
3.4	Osaamisen kytkeytyminen Omnian visioon ja strategiaan.....	17
3.5	Yksilön ja organisaation oppiminen .....	17
4	Osaamisen arviointi .....	18
4.1	Yksilön ja organisaation osaaminen.....	19
4.2	Osaamiskartoituksen kohteen osa-alueet .....	20
5	Oppimisen ja osaamisen mittarit ja raportointi .....	22
6	Osaamiskartoituksen menetelmät.....	23
6.1	Osaamisen arvioinnin toteutus ja tulokset.....	24
6.2	Osaamisen kehittämisen kohteet.....	27
7	Osaamisen kehittämisen menetelmät .....	28
8	Osaamisen vuosikello osaamisen johtamisen välineenä.....	31
9	Loppusanat .....	35
	Lähteet .....	36
	Liitteet.....	37

## 1 Johdanto

Tämä opinnäytetyö sai alkunsa osaamisen johtamisen teorioiden ja käytännössä tarvittavan tavoitteellisen ja suunnitelmallisen osaamisen johtamisen kehittämistarpeesta Omnian ammattiopiston opintosihteeritiimissä. Opinnäytetyön tarkoituksena on ollut osaamisen johtamisen suunnitelmallisuutta tukevan työkalun kehittäminen Omnian ammattiopiston opintosihteeritiimin osaamisen kehittämisen tueksi ja osaamisen kehittämisen huomioiminen vision ja strategian toteutumisessa. Tämän opinnäytetyön toimeksiantajana on toiminut Omnian ammattiopiston Opiskelijahallinto- ja opintotoimistopalvelut. Idean tähän kehittämistyöhön sain Laurean Osaamisen kehittämisen -opintojaksolta. Idean esitin Opiskelijahallinto- ja opintotoimistopalveluista vastaavalle koulutuspäällikölle. Kehittämisideana on ollut Omnian ammattiopiston opintosihteeritiimin osaamisen suunnitelmallinen johtaminen ja sen kehittäminen yhteisöllisesti. Tavoitteena on ollut selvittää opintosihteeritiimissä tarvittavaa osaamista, osaamisen kehittämistarpeita ja kehittää käytäntö, jonka avulla osaamisen suunnitelmallinen johtaminen voi toteutua myös jatkossa.

Osaamisen johtaminen teoriana on uusi johtamisen teoria, joka on noussut yhdeksi tämän ajan johtamisen perustarpeeksi. Nopeasti muuttuva maailma on luonut tarpeen osaamisen kehittämiselle. Osaamisen johtaminen on noussut yritysmaailman ja julkisten organisaatioiden muuntautumiskyvyn ja kilpailukyvyn peruselementiksi. Tämän päivän yhteiskunnassa yritysten ja julkisten sektoreiden toiminnan tehostuminen ja ”vähemmällä enemmän” -tavoitteet ovat samalla nostaneet myös keskusteluun tietopääoman johtamisen tarpeet. Yrityskaupat ja toimintojen yhdistymiset sekä kuntapuolella suurempien yksiköiden rakentaminen ovat nostaneet yritysten ja julkisen sektorin tärkeimmän resurssin ihmisten tietopääoman ja osaamisen tärkeimmäksi resurssiksi. Ilman tämän resurssin suunnitelmallista johtamista ei yritys tai julkisorganisaatio ole tarpeeksi ketterä. Osaaminen on organisaation tärkein voimavara matkalla kohti vison ja strategian viitoittamaa tietä huippuyksiköksi.

Tässä opinnäyteytössä on lähdetty työntekijätason osaamisen suunnitelmallisen johtamisen tavoitteesta. Opinnäytetyössä olen noudattanut kolmea perustehtävää: tutki, arvioi ja kehitä. Osaamisen kehittäminen aloitettiin tarvittavan osaamisen kartoittamisella, toiseksi arvioitiin osaamisen tasoa ja arvioinnista nousseita osaamisen tarpeita, kolmanneksi tehtiin kehitystyötä osaamisen tarpeiden vahvistamiseksi luomalla opintosihteeritiimin käyttöön työkalu, jolla osaamisen johtaminen on mahdollista tuoda näkyvästi suunnitelmalliselle tasolle. Tämän kehitystyön tuloksena syntyi osaamisen kehittämisen vuosikello. Osaamisen suunnitelmallinen kehittäminen on saanut opintosihteeritiimissä teoriasta käytäntöön sykäyksen ja osaamisen kehittäminen on hyväksytty osaksi suunnitelmallista tiimin ja oman osaamisen johtamista.

## 2 Osaamisen kehittämisen kohteena olevan organisaation taustat

Omnian ammattiopisto on osa Espoon seudun koulutuskuntayhtymää. Omnian ammattiopisto tuottaa toisen asteen koulutuspalveluita toiminta-alueellaan Espoossa ja Kirkkonummella. Omnian ammattiopistolla oli 20.9.2013 lähes 4300 kirjoilla olevaa opiskelijaa. Henkilökuntaa Omnian ammattiopistossa on yli 350. Opiskelijoita valmistuu vuositasolla n. 1400. Omnian ammattiopiston koulutusta järjestetään suomen kielellä 19 eri tutkinnossa ja neljässä valmentavassa ja valmistavassa koulutuksessa. Omnian ammattiopisto järjestää koulutusta myös avoimessa ammattiopistossa espoolaisille lukiolaisille ja kymppiluokkalaisille sekä erilaisten koulutuskokeilujen mukaisesti. Tutkintoja voi suorittaa Omnian ammattiopistossa myös englanninkielisenä kahdessa eri tutkinnossa syksystä 2014 alkaen. Sosiaali- ja terveysalan perustutkinnon englanninkielisen koulutuksen järjestämisessä Omnian ammattiopistolla on useamman vuoden kokemus. Uutena koulutuksena toteutetaan syksystä 2014 alkaen englanninkielistä koulutusta liiketalouden perustutkinnossa. Omnian opiskelijoista n. 15 %:lla on äidinkieli jokin muu kuin suomi. (Smura, 2013.)

Omnian ammattiopiston nykyinen organisaatorakenne on ollut toiminnassa 1.1.2013 alkaen (Liite 1). Omnian ammattiopiston toimintaa kokonaisuudessaan johtaa rehtori tukena vararehtori. Omnian ammattiopiston johtoryhmään kuuluvat rehtori, vararehtori ja apulaisrehtorit sekä opetussuunnitelmista vastaava henkilö ja henkilöstön edustaja.

Vararehtorin alaisuudessa on kaikille aloille yhteisten toimintojen johtaminen. Opiskelijahallinto- ja opintotoimistopalvelut kuuluvat kaikille aloille yhteisiin toimintoihin omana kokonaisuutenaan. Kaikkia yhteisiksi nimettyjä toimintoja johtavat kullekin toiminta-alueelle nimetyt koulutuspäälliköt. Opintosihteerit toimivat Opiskelijahallinto- ja opintotoimistopalvelujen toiminnoissa, jonka lähiesimiehenä toimii yksi koulutuspäällikkö.

### 2.1 Omnian arvot, visio ja strategia

Omnian tämän päivän strategia on hyväksytty syksyllä 2013. Strategian hyväksyy Omnian hallitus. Strategiassa on määritelty Omnian perustehtävä, arvot, toiminta-ajatus ja visio sekä strategiset tavoitteet. (Omnian strategia 2013-2016.)

Omnian perustehtävänä on järjestää jäsenkuntiensa puolesta ammatillista koulutusta ja sitä tukevaa työelämän kehittämis- ja innovaatiotoimintaa. (Omnian strategia 2013-2016.)

Omnian arvoja on neljä : 1. Ammattitaidon arvostaminen, 2. Asiakaslähtöisyys, 3. Vastuullisuus ja 4. Yhteisöllisyys. Omnian arvot tukevat strategisten toimintojen toteutumista. Omnian strategiassa on kirjoitettu seuraavaa: ”Tärkeää on, että Omnian arvot keskustellaan auki niin

opiskelijoiden kuin henkilöstönkin kesken - miten arvot näkyvät omassa työssämme, meidän yhteisessä arjessamme.” (Omnian strategia 2013-2016.)

Omnian arvolla ”Ammattitaidon arvostaminen” tarkoitetaan toistemme arvostamista ammat-tiosaajina. Tämä arvo kertoo myös omialaisten uteliaisuudesta ja intohimosta oppia uutta, joka toimii ammattitaidon kehittämisen perustana kaikille omialaisille. (Omnian strategia 2013-2016.)

Omnian arvolla ”Asiakaslähtöisyys” käsitetään kaiken toiminnan perustuvan rakentavaan ja kehittävään vuorovaikutukseen oppijoiden, työnantajien ja muiden sidosryhmien kanssa (Om-nian strategia 2013-2016).

Omnian arvolla ”Vastuullisuus” tarkoitetaan sitä, että toiminta Omniassa on vastuullista suh-teessa oppijoihin, työelämään ja yhteiskuntaan. Omniassa tehdään työtä opiskelijoiden kas-vun ja oppimisen sekä toimintaympäristön kestävän kehityksen hyväksi. (Omnian strategia 2013-2016.)

Omnian arvolla ” Yhteisöllisyys” vahvistetaan positiivista asennetta ja toisista välittämistä (Omnian strategia 2013-2016).

Omnian toiminta-ajatus on: ”Oppijan Omnia on osaamista ja innostunutta asennetta. Omnia on olemassa nykyisiä ja tulevaisuuden oppijoita ja uudistuvaa työelämää varten. Vahvuuksi-amme ovat monialaisuus, kansainvälisyys ja laajat sidosryhmäverkostot. Palvelemme oppijoita elämän eri vaiheissa. Rikomme ammattialojen ja koulutusasteiden välisiä rajoja ja haemme oppimisen uusia avauksia. Rakennamme aluetta yhdessä työ- ja elinkeinoelämän kanssa. Vah-vistamme ammatillista osaamista, kestävää hyvinvointia ja kilpailukykyä. Omnia on takuu osaamisesta ja asenteesta.” (Omnian strategia 2013-2016.)

Omnian visio on: ”Oppijan Omnia - osaamisen huippua” (Omnian strategia 2013-2016).

Omnian strategisia tavoitteita on neljä. Nämä toiminnan tavoitteet ovat ”Toimimme yhteis-kuntavastuullisesti”, ”Kehitämme oppimisratkaisuja ja innovaatioita”, ”Teemme vaikuttavaa alueellista yhteistyötä” ja ”Varmistamme tuloksellisen toiminnan”. Strategisten tavoitteiden toteuttamiseksi Omnia edistää työllistymistä ja jatko-opintoihin sijoittumista henkilökohtais-tamalla opintoja ja nostamalla läpäisyastetta. Omnia kehittää InfoOmniaa vahvistaakseen op-pijoiden tieto-, neuvonta- ja ohjauspalveluita. InfoOmnia on moniammatillisten neuvonta- ja ohjauspalveluiden toimintamalli, jonka perusajatuksena on ohjata palveluja tarvitsevia asiak-kaita sopivien palveluiden piiriin. Omnian strategisena tavoitteena on vahvistaa opiskelijahy-vinvointia sekä kieli- ja monikulttuurisuusosaamista. Omniassa vahvistetaan ekologisen kestä-



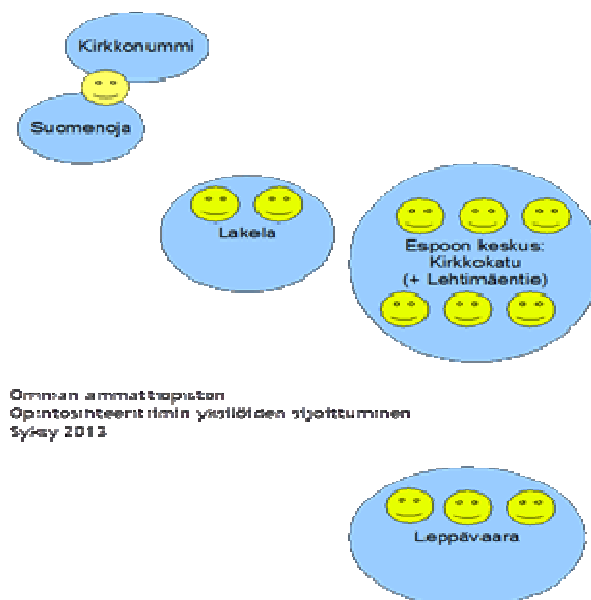
vyöden mukaisia toimintatapoja. Omnian taloudellinen ja rahoituksellinen tilanne on hyvä. Investointeja on tehty sekä toimintaympäristöön että henkilöstön osaamisen kehittämiseen. Omniassa on mahdollisuus kehittää ammattitaitoaan kaikissa ammattiryhmissä. Omnia on aktiivisesti mukana ammatillisen koulutuksen kehittämisorganisaatioissa. (Omnian strategia 2013-2016.)

Omnian strategian toteuttamiseksi on strategiassa mainittu laadukas opetus ja toiminta yleisesti. Omnian toiminnan tavoitteena on tuloksellisuus, joka näkyy tutkintojen loppuunsaattamisena ja tutkinnon osien suorittamisena. Omnia on saanut järjestämislupaansa lisää opiskelijapaikkoja uusimman päätöksen mukaan merkittävästi. Vuosina 2014-2016 opiskelijapaikkojen lisäys on n. 600 opiskelijatyövuotta. Samaan aikaan ammatillisen koulutuksen valtiotukituksen odotetaan pienenevän. Tämä tarkoittaa sitä, että Omnian on kyettävä tuottamaan koulutuspalveluita enemmän vähemmällä resursseilla suhteessa nykyiseen panos-tuotos suhteeseen. Tuloksellisen toiminnan varmistamiseksi Omniassa kehitetään esimiesosaamista yhtenäistämällä yhteisiä toimintatapoja ja vuorovaikutteista henkilöstöviestintää. Omnian henkilöstösuunnittelua kehitetään henkilöstöohjelmalla, jonka lähtökohtana on hyvinvoiva ja uudistumishaluinen työyhteisö. Johtamisen ja päätöksenteon tukena hyödynnetään prosesseja ja toiminnan mittaamista, jotta varmistetaan kestävä talous ja rahoituksen jatkuvuus. Omnia mahdollistaa myös toiminnan uusia avauksia opetuksessa, muussa toiminnassa ja henkilöstössä. Omniassa varmistetaan ajanmukaisten oppimistilojen riittävyys. (Omnian strategia 2013-2016.)

Osamisen kehittäminen osana strategian toteutumista vaatii strategian jalkauttamista halutun tavoitteen saavuttamiseksi. Tämä jalkauttaminen uuden strategian mukaisesti on tätä opinnäytetyötä tehdessä vasta aluillaan. Opintosihteeritiimille strategian jalkauttaminen on suunniteltu tapahtuvaksi alkuvuonna 2014.

## 2.2 Omnian ammattiopiston opintotoimistopalvelut

Omnian ammattiopiston opintotoimistopalveluista huolehtivat toimipistekohtaiset opintosihteerit (Kuva 1). Omnian ammattiopiston opintosihteereillä on yksi lähiesimies. Opintotoimistopalvelut tuottavat koulutuksen tuki- ja neuvontapalveluja viime kädessä koko kuntayhtymälle. Opintotoimistopalveluihin kuuluvat asiakaspalvelunäkökulmasta sekä sisäinen asiakaspalvelu, joka tässä tarkoittaa koko kuntayhtymän eri organisaatioille tuotettuja palveluita, että ulkoisia palveluita eri asiakasryhmille. Opintotoimistopalveluiden asiakasryhmiä ovat nyt opiskelijoina olevat, opintonsa päättäneet opiskelijat, sekä heidän huoltajansa, opiskelijoiksi hakeutuvat sekä opiskeluun liittyvät ulkopuoliset sidosryhmät. Ulkopuolisia sidosryhmiä ovat yleisimmin muut viranomaistahot ja opintoihin liittyvät yhteistyökumppanit, kuten KELAn ja muiden koulutustoimijoiden organisaatiot.



Kuva 1: Omnian ammattiopiston opintosihteerien sijoittuminen

Opintosihteerien tuottamat palvelut voidaan jakaa tukipalveluihin ja neuvontapalveluihin. Tukipalvelut ovat tyypillisesti opiskelijatietojen tallentamista opiskelijahallintojärjestelmään ja erilaisten tulosteiden tietojen muokkausta ja tulostamista, kuten tutkintotodistusten ja erotodistusten ja näihin liittyviä arkistointipalveluita. Neuvontapalvelut ovat taas sisäistä ja ulkoista asiakaspalvelua eli suoria asiakaskontakteja, joissa tuotetaan palvelua yksilöidyille henkilöille. Sisäisillä neuvontapalveluilla tarkoitetaan kaikkea sitä työtehtävissä vaadittavaa vuorovaikutusta, jossa toisena osapuolena on Omnian oma henkilökunta/organisaatio. Ulkoisilla neuvontapalveluilla tässä tarkoitetaan asiakaspalvelun vuorovaikutustilanteita opiskelijoiden, huoltajien tai muiden ulkoisten sidosorganisaatioiden toimijoiden kanssa.

Omnian ammattiopiston opintosihteerien asiakaskunnasta suurin osa on Omnian ammattiopiston opiskelijoita ja hakijoita. Lisäksi Omnian aikuisopiston, Nuorten työpajojen ja Omnian oppisopimustoimiston asiakkaat käyttävät opintosihteerien neuvontapalveluita jonkin verran, pääasiassa lukuvuoden loma-aikoina, jolloin näillä yksiköillä ei ole samalla tavalla omia palveluita tarjolla kuten lukuvuoden aktiivisempaa toiminta-aikana.

Opintosihteerien tehtäväalueeseen kuuluu opintoihin liittyvien sidosryhmien, kuten Kelan, TE-toimiston, VR:n, HSL:n ja Matkahuollon myöntämien opintososiaalisten etuuksien neuvontaan ja hakemiseen liittyvät tehtävät. Lisäksi opintosihteerit antavat viralliset opiskelutodistukset opiskelijoiden pyynnöstä. Opintosihteerit huolehtivat myös opiskelijoiden verkkotunnusten toimivuudesta ja tunnusten antamisesta. Käyttäjätunnusten jakamiseksi ja salasanojen vaihtoa varten on Omniassa käytössä yksi järjestelmä, joka palvelee koko Omniaa. Omnian opiskelijat voivat kirjautua eri järjestelmiin samalla käyttäjätunnuksella. Periaatteena käyttäjätunnushallinnassa on yhden tunnuksen järjestelmä. Käyttäjätunnuksia annetaan myös alaikäisten opiskelijoiden huoltajille.

Omnian opiskelijoita varten on käytössä kaksi opiskelijahallintojärjestelmää, jotka kumpikin ovat melko uusia ja nopeassa kehitysvaiheessa olevia. Omnian ammattiopiston opiskelijahallinnon tietojärjestelmä Helmi otettiin käyttöön 1.1.2012 ja Omnian aikuisopiston opiskelijahallinnon tietojärjestelmä Studenta Plus otettiin käyttöön syksyllä 2012. Opintosihteerien käytössä on myös vanhojen opiskelijatietojen hakua varten kummankin opiston yhteinen aiempi opiskelijahallintajärjestelmä Procapita. Opintosihteereillä on laajat käyttöoikeudet näihin kolmeen työssä tarvittavaan järjestelmään.

Koulutukseen hakeutumisessa Omniassa on käytössä kaksi sähköistä tietojärjestelmää. Omnian ammattiopistoon hakeudutaan pääasiassa Opetushallituksen ylläpitämän valtakunnallisen yhteishaku -järjestelmän kautta. Yhteishakujärjestelmä on uudistunut Opintopolku -nimiseksi hakijan verkkopalveluksi tänä syksynä 2013 ja järjestelmä laajentuu tulevaisuudessa Oppijan verkkopalvelukokonaisuuden ollessa osa kansallista sähköisen asioinnin ja demokratian vauhdistamisohjelmaa (SADe). Opintopolku.fi -järjestelmän käyttöönotto on kannistynyt tämän syksyn yhteishaussa ja opintosihteereille ei ole vielä järjestetty koulutuksia tähän järjestelmään. Hakuun liittyvät toiminnot on hoidettu tänä syksynä syksyn hakuajan pienemmän hakijamäärän vuoksi keskitettyinä Omnian ammattiopistoon nimettyjen pääkäyttäjien toimesta. Omnian aikuisopistolla on hakeutumisen sähköisenä järjestelmänä käytössä oma Omnia-tasoinen sähköinen tietojärjestelmä. Syksyllä 2014 myös aikuiskoulutuksen haut, eli Omnian aikuisopiston koulutuksiin hakeutuminen, siirtyvät valtakunnalliseen Oppijan - verkkopalveluun. Omnian ammattiopiston opintosihteerit eivät ole osallistuneet aikuiskoulutuksen hakujen hallinnointiin aikaisemmin.

Kaikki Omnian ammattiopiston opintosihteerit osallistuvat myös Omniassa toimivan InfoOmnia - eli keskitetyn tieto-, neuvonta- ja ohjauspalvelukeskuksen (TNO-palvelut) asiakaspalveluun vähintään lukukausien loma-aikojen sijaistamistehtävissä. InfoOmnia asiakaspalveluun kuuluu yleinen neuvontapuhelinpalvelu sekä yksi kaikille yhteinen neuvontasähköpostipalvelu. Sähköpostitse tapahtuva hakeutumiseen liittyvä asiakaspalvelu on jaettu eri opistoissa työskentelevien henkilöiden kesken. Omnian aikuisopistolla on oma hakeutumisen sähköpostipalvelu ja ammattiopistolla on omansa. Omnian oppisopimustoimistolla on myös oma palvelusähköpostinsa.

### 3 Osaamisen johtaminen

Osaamisen johtamisella tarkoitetaan kaikkea sellaista tarkoituksellista toimintaa, jonka avulla organisaation strategian edellyttämää osaamista vaalitaan, kehitetään, uudistetaan ja hankitaan (Viitala 2008, 14).

Organisaation osaamisen johtaminen tietoisena ja näkyvänä toimintana riippuu pitkälti johtajista. Vastuu organisaatiossa tarvittavan osaamisen vaalimisesta on kuitenkin kaikilla organisaatiossa työskentelevillä ihmisillä. Oman ammattitaidon kehittyminen ja ajan tasalla pitäminen on työntekijöiden vastuulla tämän päivän työelämässä. Esimiehet vastaavat siitä, että työntekijöiden on mahdollista tehdä näin. Henkilöstöammattilaisten tehtävä on tukea esimiehiä osaamisen johtamisessa työympäristön ja työvälineiden avulla. Osaamisen johtamisen tärkein vastuutaho on kuitenkin organisaation ylin johto, joka toimii joko liikkeellepanevana voimana tai esteenä sille, minkälainen kilpailutekijä osaamisesta saadaan. (Viitala 2008, 24.)

Kuntasektorilla on herätty osaamisen kehittämisen merkityksellisyyteen kuntatyönantajien ja työmarkkinajärjestöjen puolelta. Osaamisen kehittäminen on saanut erittäin suurta huomiota ja sitä voidaan pitää myös yleisesti tämän ajan trendinä. Kuntien työmarkkinaosapuolet ja alan asiantuntijat ovat laatineet yhteisen oppaan osaamisen kehittämiseen ja kuntatyönantajien sivuilla on erillinen sivusto aiheesta. Kuntatyönantajien mukaan ”Osaamisen kehittämisen tavoitteena on parantaa sekä palvelutuotannon tuloksellisuutta että työelämän laatua samanaikaisesti” ([www.kuntatyönantajat.fi](http://www.kuntatyönantajat.fi). 14.11.2013). Kuntien paineet toimintojensa kehittämiseen tulevat pienentyvistä taloudellisista resursseista, jotka johtuvat suurimmaksi osaksi valtiontalouden säästötavoitteiden ja yleisestä taloudellisesta laskusuhdanteesta johtuvista verotulojen pienentymisestä. Kuntien henkilöstöön liittyvät resurssit ovat myös toisaalta lisänneet osaamisen merkitystä tuloksellisuuden näkökulmasta, koska kuntien henkilöstö eläköityy nopeassa tahdissa ja tästä johtuva osaamisen vaje heikentää kuntien tehokkuutta ilman osaamisen kehittämiseen panostamista.

Omniassa osaamisen johtamisen ylin vastuu on periaatteessa Omnian hallituksella. Käytännössä vastuun kantaa Omnian johtoryhmä, johon kuuluvat tulosityksiköiden eli Omnian yhtymäpalvelujen, Omnian ammattiopiston, Omnian aikuisopiston, Omnian Nuorten työpajojen ja Omnian oppisopimistoimiston ylin johto. Omniassa on myös toiminut muutaman vuoden Pedagogisen johtamisen johtoryhmä, jonka tehtäväkenttää myös osaamisen johtaminen sivuaa. Omnian eri tulosityksiköiden sisällä toimivat lähiesimiehet ovat henkilöstön osaamisen johtamisen jalkauttamisen vastuuhenkilöitä. Omnian yhtymäpalvelujen Henkilöstöhallinto tukee esimiehiä osaamisen kehittämisen Omnia-tasoisien käytäntöjen jalkauttamisessa neuvontapalveluin ja osaamisen kehittämisen johtamista tukevilla tietojärjestelmillä. Osaamisen uushankinnassa Omnia käyttää Kuntarekry-järjestelmää.

Omnian henkilöstölle on tänä syksynä avattu organisaation intranet-sivuille oma Osaamisen kehittämisen -alasivu. Osaamisen johtamisen toimenpiteenä mainitaan osaamisen varmistaminen osana henkilöstövoimavarojen johtamista, joka kuuluu Omnian yhtymäpalvelujen hallintojohtajan ja Omniassa toimivien esimiesten vastuulle. Omniassa järjestetään koko henkilöstölle yhteistä koulutusta, esimerkiksi ensiapu-koulutus, TVT ja Ope.fi-testien mukainen

tieto- ja viestintätekniikan koulutus. Koulutuskalenterissa julkaistaan tulevat Omnia-tasoiset koulutuspäivät, joihin henkilöstö voi hakeutua. (Omnia intranet 2013.)

### 3.1 Osaamisen johtamisen merkitys ja teoria

Osaamisen johtaminen on noussut yhdeksi yritysten ja organisaatioiden liiketoiminnan menestekijöiksi 1980-luvulta lähtien. 1990-luvulta lähtien on osaamisen johtamisen käytäntöjä kehitelty voimakkaasti. Osaaminen ilmiönä ja sen merkitys on ratkaisevassa asemassa ja sovellettavissa kaikkiin organisaatioihin, myös julkisorganisaatioihin. (Viitala 2008, 7-8.)

Teollisen yhteiskunnan muututtua palvelu- ja tietoyhteiskunnaksi on työn, johtamisen ja menestyksen haasteet muuttuneet. Teollisessa yhteiskunnassa menestys arvioitiin tehokkuudella. Palvelu- ja tietoyhteiskuntaan siirtyminen on johtanut organisaatioiden ja niiden toimintaympäristöjen jatkuvaan muutostarpeeseen. Organisaation muutosprosessien toimivuus on vähintään yhtä tärkeää kuin tehokkuus. (Heinonen & Vento & Vierikko 2002, 26.)

Organisaatioiden suunnitelmat ja päätökset painottuvat yhden vuoden taloudelliseen suunnitelmiin ja analyysihin. Henkilöstösuunnittelu käsitetään vielä usein taloudellisten vaikeuksien hoitokeinona, joka tarkoittaa että henkilöstöä karsitaan, koulutusten ja muiden henkilöstösivukustannusten määrää vähennetään. Kuitenkin nopeiden muutostarpeiden ja strategisten suunnitelmien läpiviemisessä on jouduttu toteamaan, että nopeat toiminnan muutokset ovat vaikeutuneet, koska henkilöstön osaaminen on ollut liian kapeaa ja henkilöstöltä on puuttunut kokemusta. Tarvittavia kokeneita osajia ei ole helppo hankkia nopeassa ajassa. (Lankinen, Miettinen & Sipola 2004, 33-36.)

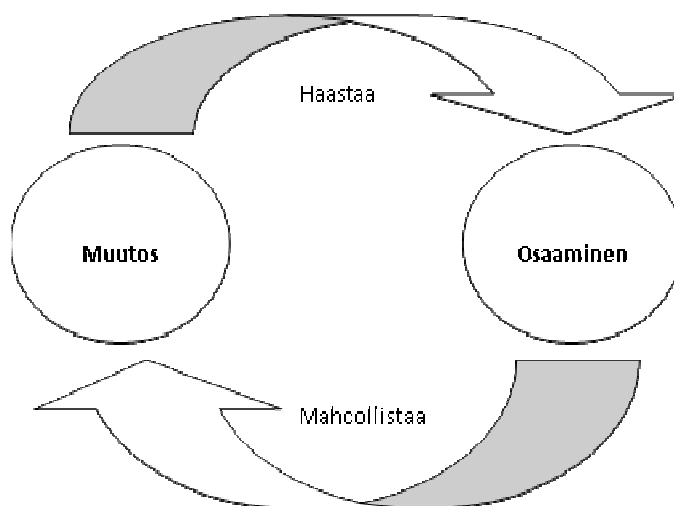
Viitalan (2008, 11) mukaan aiemmat tutkimukset ovat osoittaneet, että organisaation kehitys hidastuu ja lakkaa niillä organisaatioilla, jotka keskittyvät vain työvoiman ja pääoman tehokkaampien yhdistelmien etsimiseen.

PA-Consultingin vuonna 2003 julkaiseman tutkimuksen mukaan suurimpien yritysten ja julkisorganisaatioiden strategisten henkilöstöjohtamisen haasteista tärkein on osaamisen johtaminen. Osaamisen johtamisen merkittäväksi syyksi mainittiin osaamisen korostuminen kilpailutekijänä, aiempien osaamisen kehittämisten epäonnistumiset ja uusien toimivien osaamista varmistavien tapojen löytäminen. (Viitala 2008, 12.)

Osaamisen kehittämisessä on Suomessa meneillään murros. Organisaatiot ovat eri vaiheissa osaamisen kehittämisessä. Osa organisaatioista on suunnitteluasteella, jossa laaditaan osaamisluekkeloita osaamisen hallintaan. Osa organisaatioista on siirtynyt kokonaisvaltaisempaan osaamisen hahmottamiseen ja osaamisen johtamiseen. Kokonaisvaltainen osaamisen johtami-

nen korostaa liiketoimintastrategian, sen edellyttämän organisaation osaamisen, osaamisen jakamisen ja yhteisöllisen oppimisen kytköksiä. (Viitala 2008, 13.)

Osaamisen johtamisen merkitys on korostunut myös muutosjohtamisen osana (Kuva 2). Toimialojen kehitys on nopeutunut ja osaamisen puuttuminen muutostilanteissa voi johtaa siihen, että osaamisen puuttuminen estää muutoksen toteutumista. Vähäinen osaaminen ei myöskään mahdollista uusien avausten tekemistä markkinoilla. Osaamisella on suuri merkitys kilpailukyvyille ja asiakkaiden odotuksiin vastaamiselle. Keskinäisellä osaamisella ei tuoteta huippu-tuotteita. Muutoksia ei voida täysin hallita, mutta niitä voidaan suunnata ja helpottaa. Organisaatiomuutoksessa oppimisprosessit ovat monitahoisia ja niitä ei voi hallita perinteisellä koulutus- ja kehittämisajattelulla. Muutosprosessi on aina sitä koskevan henkilöstön yksilö-tason oppimisprosessi. (Viitala 2008, 27-30.)



Kuva 2: Muutos ja Osaaminen (mukaillen Viitala 2008)

Omniassa on meneillään suuret muutoshankkeet, joissa kuntayhtymän koko tulee kasvamaan opiskelijamäärien ja henkilökunnan osalta. Muutoksia on tarkoitus toteuttaa parin seuraavan vuoden aikana, jolloin toiminnassa tapahtuu organisaatioihin ja johtamisen vahvistamiseen liittyviä muutoksia. Muutosten onnistuminen nopeasti ja samalla myös tehokkaasti vaatii, että osaamisen johtamista on vahvistettava suunnitelmallisesti. Muutokset ovat osa nykypäivän työelämää ja muutosten hallinta tärkeää muutosten toteutumisessa.

### 3.2 Opintosihteeritiimin osaamisen johtamisen nykytila

Osaamisen johtaminen on yksilön kykyä johtaa omaa osaamistaan ja organisaation kykyä johtaa tätä henkilöiden osaamista ja lopulta koko tiimin ja organisaation osaamista. Omnian

ammattiopiston opintosihteerien osaamisen johtamisen nykytilan kuvaus on tehty havainnollamalla opintosihteeritiimin ja tiimin yksilöiden toimintaa todellisissa työtilanteissa, haastatteleamalla opintosihteereitä, opintosihteerien esimiestä, InfoOmnian kehittämistoiminnan vastuuhenkilöä ja tutustumalla olemassa oleviin ohjeisiin ja toimintatapoihin, jotka liittyvät suoraan opintosihteeritiimin työhön ja osaamisen kehittämisen ja johtamisen käytäntöihin.

Omniassa on tehty prosessikuvauksia säännöllisin väliajoin. Haastellista prosessikuvausten hyödyntämisessä on jatkuvan muutoksen mukaisten prosessien hallinta. Prosessien kuvaamisella ja niistä laadittujen ohjeiden olemassa ololla on kuitenkin merkittävä rooli Omnian ammattiopiston opintotoimiston toimintojen laadun varmistuksessa. Prosessikuvaukset ja niihin liittyvät ohjeet helpottavat varsinkin uusien työntekijöiden perehdyttämisessä. Prosessien muuttuessa merkittävästi uusilla prosessikuvauksilla voidaan ohjata toimintaa ohjeellisesti ja nopeuttaa prosessien sisäistämistä. Sujuva työntekeä prosessien mukaisesti vaatii kuitenkin, että ohjeet ja oman työn osuus prosessissa osataan ilman prosessien toteuttamista ohjekirja kädessä. Ohjeiden ja prosessien avulla voidaan toteuttaa koulutuksia ja perehdytystä opintotoimiston asiakaspalvelutehtävään ja samalla saada osa hiljaisesta tiedosta näkyväksi prosesseissa. Prosessien osaamisen varmistamiseksi on opintosihteerien tiimikokousten yhteydessä käyty läpi kertaluontoisia ja erilaisiin työtilanteisiin liittyviä ohjeistuksia ja näihin liittyviä haasteita. Omniassa on aloitettu lokakuussa 2013 asiakaspalvelu-koulutus, johon kaikki opintosihteerit on veloitettu osallistumaan. Koulutuksen tulokset ovat vielä kesken ja koulutuksen vaikutuksia ei ole vielä tämän opinnäytetyön osaamisen kartoituksessa nähtävissä. Koulutustapahtumia on ollut kolme ja koulutustapahtumat oli tarkoitettu kaikille Omnian asiakaspalvelua toteuttaville työntekijöille organisaatioyksiköstä riippumatta. Omnia-tasoista koulutusta ollaan siis vahvistamassa. Tällä koulutustavalla voidaan hallita osaamista kuntayhtymän tasolla.

Osaamisen kehittämisen perustietoa on kerätty Omniassa HR-järjestelmään kehityskeskusteluissa muutamien vuosien ajan koulutustarvekyselyllä ja henkilöiden käymien koulutustietojen tallentamisella. Kehityskeskustelulomakkeessa ei ole erillisesti kirjattu osaamisen arviointiin liittyvää tietoa. Formaalin eli muodollisen osaamisen tietoa, joka tarkoittaa suoritettuja tutkinto- ja koulutustietoja, on sisällytetty HR-tietojärjestelmän kehityskeskustelulomakkeeseen. Tätä työntekijän kehityskeskusteluiden formaalia osaamisen kartoitusta voidaan hyödyntää työntekijän oman osaamisen portfolion pohjana. Formaalin osaamisen kartoitus ei kuitenkaan kerro koko totuutta henkilön osaamisesta. Formaali eli muodollinen osaaminen, joka perustuu suoritettuihin tutkintoihin ja koulutuksiin vanhentuu, jos osaamista ei vahvisteta ja uudisteta.

Osaamisen kehittämisen Omnia-tasoiset palkitsemisjärjestelmät ovat vielä suunnitteluvaiheessa, mutta osaamisen kehittämisen motivointia voidaan vahvistaa ainakin työyhteisön yh-

teisöllisyyttä ja työn näkyvää arvostusta lisäävin keinoin. Yhteisöllisyyttä ja arvostusta kokeva työyhteisö sitoutuu vastuullisesti myös osaamisensa kehittämiseen.

### 3.3 Osaamisen kehittämisen ja strategian välisen yhteyden teoria

Organisaatioiden strategiset linjaukset määrittävät organisaation osaamisen kehittämistä kaikilla organisaation organisaatiotasolla. Yksikkö-, prosessi- ja toimintokohtaiset ”alavisiot” ja ”alastrategiat” tukevat organisaation visiota ja strategiaa. Esimerkiksi tuotannon tiimissä on kyettävä tunnistamaan tarvittava osaaminen ja laatimaan suunnitelmia, joilla visiota ja strategiaa tuetaan nyt ja tulevaisuudessa. (Viitala 2008, 15.)

Viitalan (2008, 87) mukaan strategisesti tärkeän osaamisen hyödyntäminen ja rakentaminen eivät ole erillisiä toisistaan riippumattomia asioita. Viitala on lainannut prosessin tehokkuuden määrittämisessä Durandia (1997). Ensimmäinen kiinne kohta prosessissa on vahvistamisen kyky eli olemassa olevan osaamisen hyödyntäminen pienin järjestelyin. Toinen on synerginen yhteensopivuus eli organisaation muiden yksiköiden osaamisen hyödyntämisen mahdollisuus. Kolmas osaamisen hyödyntämisen ja rakentamisprosessin osa on organisaation verkoston osaamisen hyödyntäminen nopeasti ja kohtuuhintaan. Neljäs osaamisen prosessin osa on muuntumiskyky eli organisaation kyky oppia nopeasti asioita ja poisoppia vanhoja tarpeettomia malleja. (Viitala 2008, 87.)

Osaamisen kehittäminen on erittäin ajankohtainen asia kunnille ja kuntayhtymille. Valtioneuvosto on antanut 5.9.2013 eduskunnalle lakiesitykset, joilla tuetaan kuntia ja kuntayhtymiä toteuttamaan hallituksen syksyllä 2011 antaman koulutuslupauksen toteutuminen laisäädännöllisin keinoin. Lain mukaan käytöön otetaan koulutus- ja työhyvinvointivähennys julkisella sektorilla. Tämä tarkoittaa sitä että kuntatyönantajia kannustetaan osaamisen kehittämiseen organisaation liike- ja palvelutoiminnan tarpeista lähtien, edistämään muutostilanteisiin varautumista ja työurien pidentämistä. Lain tarkoituksena on osaamisen kehittämisen tukemisella parantaa kuntien ja kuntayhtymien tuottavuutta ja kilpailukykyä. Osaamisen kehittämisen suunnitelmalliseen toteuttamiseen kuntatoimijat saavat taloudellista tukea, ns. koulutuskorvausta, jonka maksaa Työttömyysvakuutusrahasto. Kuntakonserniin kuuluvat yritykset voivat tehdä lisävähennyksen elinkeinoverotuksessaan ja toisaalta kunnille kompensoidaan tästä johtuva yhteisöverotulon alenema. Lain tarkoittamat toimet ovat: henkilöstön osaamista koskeva arvio, osaamisvaatimuksen muutosten tunnistaminen ja osaamisen kehittämistoimen harkinta ja valinta. (Kuntatyönantajat 2013. Yleiskirje 11/2013.)



### 3.4 Osaamisen kytkeytyminen Omnian visioon ja strategiaan

Teoreettinen viitekehys osoittaa osaamisen suunnitelmallisen johtamisen tärkeyden. Suunnitelmallisen osaamisen johtamisen peruslähtökohtana pitää huomioida visio ja strategia. Omnian opintosihteeritiimi ei ole moneen vuoteen käynyt yhdessä läpi strategiaa ja visiota kehittämään osaamistaan Omnian strategian suuntaviivojen mukaan. Omnia on parin vuoden aikana panostanut merkittävästi henkilöstöhallintoon resursoimalla myös osaamisen johtamiseen henkilöstöhallinnossa. Resursoinnissa on huomioitu tietojärjestelmien hyödyntäminen ja Omnian HR-järjestelmää kehitetään tukemaan osaamisen johtamista. Henkilöstön osaamisen kehittämisen asiantuntijuutta on kuntayhtymässä lisätty henkilöstöresursoinnilla palkkaamalla asiantuntijahenkilöitä henkilöstöhallintoon. Uuden strategian toteuttamiseksi on esimieskoulutusta ja esimiesfoorumeja toteutettu tästä syksystä lähtien. Omnian ammattiopiston opintosihteeritiimiin strategian jalkauttaminen tullaan toteuttamaan esimieshaastattelun mukaan alkuvuonna 2014. Strategian jalkauttamisen merkitys on siis jo huomioitu koko koulutuskuntayhtymän tasolla.

Osaamisen johtamista Omniassa tukee strategia, arvot ja visio. Olemassa olevan henkilöstön osaamisen hyödyntäminen ja kehittäminen strategisten linjausten mukaisesti hyödyttää strategian toteutumista. Strategian ja opintosihteeritiimin toiminnan yhteyksiä tarkastellessa voidaan löytää helposti yhtymäkohtia kyseessä olevan organisaatioyksikön välillä. Esimerkkinä tällaisesta yhtymäkohdasta voidaan pitää todistusprosessien sujuvuus. Valmistunut opiskelija tarvitsee tutkintotodistusta hakeutuakseen jatko-opintoihin haku- ja valinta-aikojen puitteissa. Strategian mukaisesti opintosihteerien osaamisen laajentaminen ja vahvistaminen, tieto-, neuvonta- ja ohjauspalveluperiaatteiden mukaisen InfoOmnian palveluperiaatteen mukaisesti, varmistaa strategian toteutumista.

### 3.5 Yksilön ja organisaation oppiminen

Organisaatioiden osaamisen kehittäminen ei ole yksilön osaamisen kehittämisestä riippumattonta (Viitala 2008, 109, 166).

Kauhasen mukaan itsensä kehittäminen ja oppiminen ovat ensisijaisesti jokaisen omalla vastuulla (2006, 147). Jokaiselle työntekijälle tulee laatia henkilökohtainen kehityssuunnitelma. Kehityssuunnitelmaan voi työntekijä valita halutessaan jonkin konkreettisen tavoitteen, kuten diplomin, tutkinnon tai opintoviikkoja, tai muilla tavoilla kehittää itseään. Kehittämiskeinot voidaan jakaa kahteen pääryhmään: työpaikalla tapahtuvaan ja työpaikan ulkopuolella tapahtuvaan oppimiseen. (Kauhanen 2006, 147.)

Ammattitaito on kokonaisuus, jonka pilkkominen osiin on haasteellista. Osaamisen kehittäminen edellyttää, että ammattaidon osaaminen voidaan eritellä yksityiskohtaisemmin. ”Voit kehittää vain sitä minkä tunnet” -sanonta pätee osaamisen kehittämiseen. Ammattitaito koostuu monentyyppisistä kvalifikaatioista eli edellytyksistä ja sopivuusehdoista. Ammattitaidon kvalifikaatiot voidaan ryhmitellä yleisiin, ammattikohtaisiin ja tehtäväkohtaisiin kvalifikaatioihin. Yleiset kvalifikaatiot ovat niitä, joita tarvitaan yleisesti työelämässä riippumatta tehtävistä. Yleisiä ammattitaidon kvalifikaatioita eli edellytyksiä ovat esimerkiksi ongelmanratkaisutaidot, sosiaaliset taidot ja sopeutumiskyky. Ammattikohtaiset kvalifikaatiot taas liittyvät tiettyyn ammattialaan ja tehtäväkohtaiset kvalifikaatiot liittyvät tiettyyn tehtävään. Osaamiseksi on järkevää nimittää sellaiset ammattitaidon osa-alueet, jotka ovat hankittavissa koulutuksen ja työkokemuksen kautta. Osa ammattitaidon kvalifikaatioista on sellaisia, jotka ovat yksilön henkilökohtaisia valmiuksia, eivätkä siten ole aivan yhtä helposti hankittavissa koulutuksen ja työkokemuksen kautta. Kvalifikaatioita nimitetään yleisesti myös osaamisiksi. Osaamiset koostuvat tiedoista, taidoista, asenteista ja motivaatiosta. Asenne on yksilön sisäinen ja hitaasti muuttuva reaktiovalmius. Motivaatio on lyhytaikainen ja yleensä tilannesidonnainen. Asteet heijastavat yksilön arvostuksia ja motivaatio toimii toiminnan suunnannäyttäjänä ja liikkeelle panevana voimana. (Viitala 2008, 114-115.)

#### 4 Osaamisen arviointi

Osaamisen arviointi on perusteltua kun on näkemystä siitä, mitä ja millaista osaamista tarvitaan. Arviointi perustuu ideaalitalan hahmottamiseen. Tavoitetilalle voidaan tehdä tavoitekuvaus, kriteeristö tai mittaristo. Muut tehokkuudelle asetettavat mittarit voivat toimia osaamisen nykytilan hyväksyttävyyden kiinnekohtina. Osaamisen arviointi tehdään tyypillisesti tutkimalla suurimpia osaamispuutteita. Osaamispuutteille laaditaan tämän jälkeen osaamisen kehittämistoimenpiteitä. Tämä tapa tarkastelee enemmän puutteita eikä vahvuuksia. Osaamisen arvioinnin avulla nostetaan esille osaamisen heikkouksia ja vahvuuksia. Osaamisen arvioinnin tärkein lähtökohta on arvioida se osaamisen taso, jossa nyt ollaan. Osaamisen johtamisen tärkein osa on organisaatiossa toimivien ihmisten osaamisen tason nostaminen ja vaaliminen sekä sen tehokas hyödyntäminen. Jos osaamisen kehittäminen organisaatiossa ei ole sidoksissa organisaation päämääriin ja tavoitteisiin niin sen merkitys voi äärimmillään tukea vain yksittäisten työntekijöiden tai työntekijäryhminen työmarkkina-arvon kehittymistä. Tämänkaltaisen organisaation osaamisen kehittäminen ei takaa sitä, että organisaatio saa sen tarvitseman hyödyn menestyäkseen. (Viitala 2008, 16.)

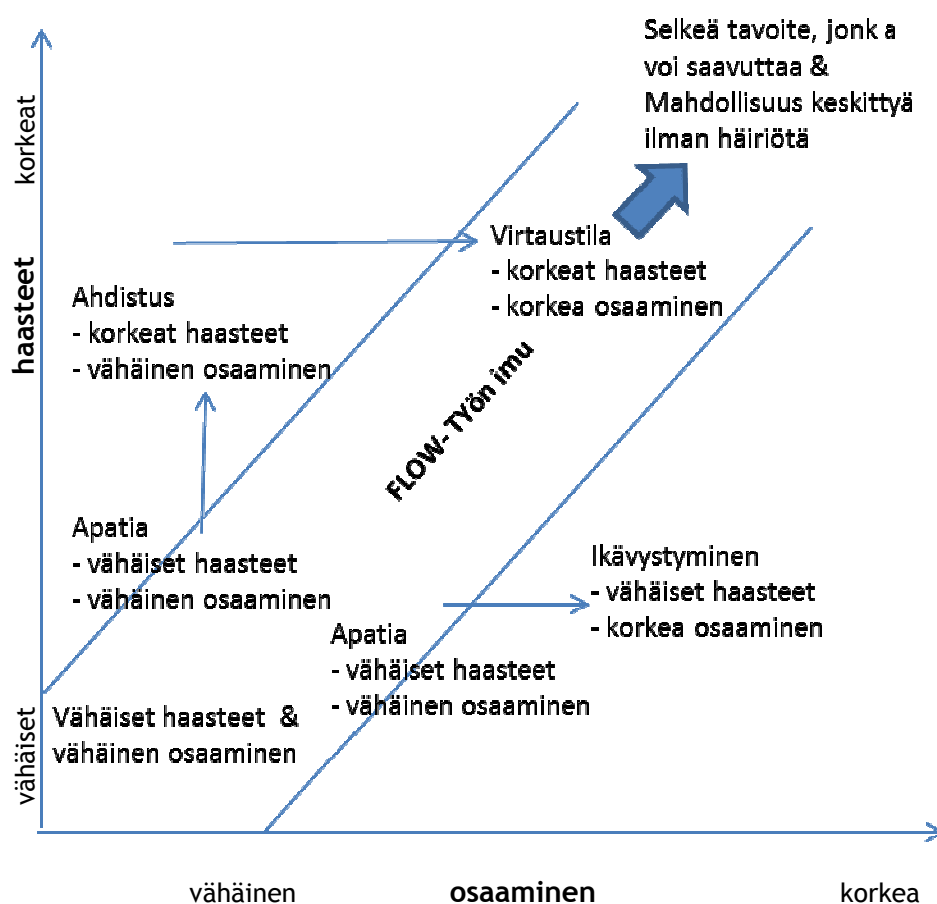
Työsuoritusten laatu on ollut kauan arvioinnin kohteena. Työsuoritusten laadun palaute saattoi tulla potkuina, ylennyksinä tai esimiehiltä saadun sattumanvaraisen palautteen muodossa. 1970-luvun tulos- ja tavoitejohtaminen johti määrätietoisempaan tulosten seurantaan ja palautteen antamiseen. Arviointi ei sisältänyt vielä 1970-luvulla sitä minkälaisen osaamisen va-

rassa työntekijä teki työnsä. Arviointi on tämän jälkeen kehittynyt täsmällisemmäksi ja järjestelmällisemmäksi myös suomalaisissa organisaatioissa. Tavoitteiden saavuttamisen tilalle on tullut käsite suorituksen arviointi (performance assesment) ja osaamisen arviointi (competence assesment). Suoritusarviointi kertoo yksilön vuorovaikutusalueella olevien henkilöiden näkemyksen suorituksesta toiminnasta. Osaamisen arvioinnilla selvitetään sitä, miten henkilöstön ja yksilön tulisi kehittyä, jotta osaaminen vastaisi ammatillista tavoiteporfiilia. Osaamisen arvioinnin tulisi aina olla henkilön itsensä arviointia, mutta erilaiset arvioinnin tukijärjestelmät ja ulkopuolinen henkilö tukevat tämän arvioinnin tavoitteellista toteutumista. Ulkopuolinen arviointi on oikeastaan henkilön oman osaamisen arvioinnin arviointia. (Viitala 2008, 152-154.)

#### 4.1 Yksilön ja organisaation osaaminen

Yksilöiden osaaminen on koko organisaation osaamisen toiminnan lähtökohta, ehto ja ratkaiseva tekijä. Kaikki organisaatioiden osaaminen on yksilöiden osaamista. Osaamisen johtamisen ymmärtämisessä tärkeintä on yksilön oppimisen ja osaamisen ymmärtäminen. Ihmisen osaaminen perustuu hänen omiin lähtökohtiinsa, omiin kokemuksiin ja omaan sosiaaliseen ympäristöön. Haasteellista on yhdistää yksilön oppiminen ja organisaation organisaatiokulttuuri, johtajuus ja henkilöstön psyykkis-fyysinen tila. Ihminen oppii ja käyttää osaamistaan, jos hän kykenee, tahtoo ja jaksaa. Osaamista on kyettävä tarkastelemaan myös raaka-aineen tavoin. Tämä tarkoittaa sitä, että yksilö- ja ryhmätason osaaminen on dynaaminen eli alati muuttuva. Suomalaisessa kulttuurissa ihmisen arvoa mitataan usein titteleillä, tutkinnoilla tai muilla osaamista ilmentävillä tunnusmerkeillä, jotka ovat jonkin tietyn hetken osaamisen tunnusmerkkejä. Kun osaaminen on kuitenkin jatkuvasti muuttuvaa, niin pahimmillaan osaamisen puute voi tällaisessa kulttuurissa johtaa osaamisen puutteiden peittelyyn. Se, että ihmiset ymmärtävät arvonsa työntekijänä, kykenevät uudistamaan osaamistaan tavoitteiden mukaisesti, kestää oman aikansa. Peruselementti on jatkuvasti uudistuva osaaminen. (Viitala 2008, 17.)

Työpaikka 2.0 on tietotekniikan ja sosiaalisen median hyödyntämisen ja johtamisen malli, jonka mukaan tiedosta on tullut tämän päivän liiketoiminnan ydin. Tietokone ei korvaa ihmistä, mutta se tukee erinomaisesti ihmisen luovaa kyvykkyyttä. Kilpailukyvyistä huolehtimista johdetaan Työpaikka 2.0 johtamisen oppien mukaan innostuksen ja oppimisen johtamisella. Organisaation tärkein raaka-aine on ihmisten innostus. Innostuksen yhtä perusmalli on flow-teoria eli työn imu -teoria (Kuvio 1). Flow-tilassa ihminen on innostunut ja pystyy uskomattoisiin suorituksiin. Flow-tila on sidoksissa yksilön osaamiseen ja haasteisiin. Yksilön osaamisen huomioiminen on suoraan yhteydessä työn tehokkuuteen. (Ojala & Pöysti. 2012, 228-231.)



Kuvio 1: Flow-malli (mukaillen Ojala & Pöysti 2012)

#### 4.2 Osaamiskartoituksen kohteen osa-alueet

Osaamiskartoituksen osa-alueiksi valikoitui neljä opintosihteerien tehtäväkokonaisuuden osaamisen osa-alueita. Osaamiskartoituksen osa-alueet muodostuivat kartoituksen tekijän havainnoinnin ja työyhteisön toimijoiden haastatteluihin perustuen. Osaamiskartoituksen osa-alueita pohdittiin yhdessä ammattiopiston opintosihteereiden esimiehen ja InfoOmnian kehittämisestä vastaavan henkilön kanssa eli opintosihteereiden työtehtäviin liittyvien toimintojen johtamisesta vastaavien henkilöiden kanssa. Osaamiskartoituksen osa-alueiden soveltuvuus varmistettiin haastatteleamalla useampaa pitkän työkokemuksen omaavaa opintosihteeriä sekä osaamisen arvioinnin yhteydessä keskusteltiin osa-alueiden sisällöistä kaikkien osaamisen arvioinnin tekijöiden kanssa. Opintosihteerit pitivät osaamisen arvioinnin osaamisen osa-alueita toimivana osaamisen karkeana jaotteluna osaamisesta. Osaamisen arvioinnin osa-alueita osaamistarpeiden kartoituksena voidaan pitää näiden keskusteluiden perusteella luotettavina. Osaamiskartoituksen perusajatuksena oli asiakaspalvelu- eli yleisemmin palveluosaaminen. Kaikki opintosihteerien työtehtävät linkittyvät lopulta Omnian asiakkaisiin. Asiakkaina pidetään sisäisiä asiakkaita ja ulkoisia asiakkaita.

Osaamiskartoituksen ensimmäiseksi osa-alueeksi valikoitui yleinen asiakaspalveluosaaminen käsittäen asiakasviestinnän erilaisissa palvelutilanteissa. Näitä palvelutilanteita ovat suorat asiakaskohtaamiset InfoOmnian eli Kirkkokadun keskitetyssä asiakaspalvelupisteessä ja toimipisteiden opintotoimistoissa, puhelimitse tapahtuva asiakaspalvelu, sähköpostitse tapahtuva asiakaspalvelu ja muu kirjeenvaihto. Asiakaspalveluviestinnän osaamisalueen kielitaito vaatimukset onnistuneeseen palvelutapahtumaan ovat suomen ja englanninkielen asiakaspalveluosaaminen.

Osaamiskartoituksen toinen osa-alue on asiakaspalvelussa tarvittava tuotteisiin liittyvä palveluosaaminen. Tuotteiden palveluosaaminen sisältää koulutustuotteiden tuntemista eli kaikkien koko koulutuskuntayhtymän koulutukseen liittyvien tuotteiden tuntemisen, joista merkittävimmät ovat Omian ammattiopiston ja Omnian aikuisopiston koulutustarjontaan ja koulutusten yleiseen sisältöön liittyvä tieto yleisellä tasolla. Muita koulutustuotteita kuntayhtymällä on Omnian oppisopimustoimiston ja Nuorten työpajojen palvelujen piirissä. Tuotetietoutteen perustuva palveluosaamisen osa-alue käsittää myös sidosryhmien palveluihin liittyvän osaamisen. Osaaminen käsittää koulutusta tukevien palveluiden tuntemuksen, joista merkittävimmät ovat opintososiaaliin etuuksiin liittyvät sidosryhmien palvelut, kuten KELAn, VR:n, Matkahuollon, HSL:n ja TE-toimiston etuudet opiskelijoille. Näiden kaikkien palveluiden ja niihin liittyvien prosessien tuntemus on edellytys asiakaspalvelun onnistumiselle.

Osaamiskartoituksen kolmas osa-alue on palveluosaamisessa tarvittava tietojärjestelmien osaaminen ja yleinen tiedonhallinta. Tällä osa-alueella on viimeisinä vuosina tapahtunut suurimpia muutoksia ja opintotoimistojen tai InfoOmnian asiakaspalvelutilanteissa ei voi toimia itsenäisesti ilman että osaa esimerkiksi ottaa järjestelmistä opiskelutodistuksia ja tarkistaa koulutusten, hakijoiden ja jo Omniassa olevien opiskelijoiden tietoja. Tietojärjestelmien sisällön eli tietojen päivittämisen osaaminen on myös edellytys asiakaspalvelun onnistumiselle. Opintosihteerit huolehtivat myös käyttäjätunnuksiin liittyvän asiakaspalvelun toteutumisen Omniassa. Opintosihteerit antavat opiskelijoille ja huoltajille käyttäjätunnuksia ja uusia salasanoja unohtuneiden salasanojen tilalle. Käyttäjätunnuksiin liittyvissä ongelmissa on osattava käyttää siihen liittyvää käyttäjätunnusten hallintajärjestelmää. Opiskelijahallintojärjestelmien ja käyttäjätunnusten hallintajärjestelmän väliset yhteydet on ymmärrettävä, jotta mahdollisten käyttäjätunnuksiin liittyvien ongelmatilanteiden selvitys voidaan tehdä onnistuneesti heti asiakaspalvelutilanteessa.

Osaamiskartoituksen neljäs osa-alue on palveluosaamisessa tarvittava eettinen osaaminen, joka käsittää toimintaan liittyvien kansallisten lakien, asetusten ja määräysten keskeisimmät sisällöt. Eettistä osaamista on myös organisaation ohjeiden, arvojen, vision ja strategian osaaminen laajempänä vastuullisuuden osaamisena asiakaspalvelun onnistumiseksi organisa-

tion ja asiakkaan kannalta. Asiakaspalvelun yleinen eettinen osaaminen luotettavuuteen ja asiakasvastuullisuuteen liittyen on myös merkittävää osaamista. Asiakaspalvelussa toimitaan pääasiassa asiakkaiden kanssa siten, että asiakkaiden henkilöllisyys pitää tarkistaa luotettavuuden takaamiseksi ja usein myös arkaluontoisia henkilötietoja käsitellään asiakaspalvelutilanteissa. Asiakaspalvelun eettinen osaaminen myös vaatii että kaikkia kohdellaan tasaveroisesti ja neuvotaan ja ohjataan oikeilla tiedoilla.

## 5 Oppimisen ja osaamisen mittarit ja raportointi

Osaamisen kehittämisen toimenpiteiden vaikutusta pitää mitata. Oppimisen mittaamisella ja arvioinnilla ohjataan tavoitteiden saavuttamista, konkretisoidaan osaamisen kehittämisen käsitteellistä asiaa, arviointi antaa pohjaa suunnitelmalliselle osaamisen edelleen kehittämiseksi, antaa pohjaa yhteisille keskusteluille, tarjoaa tietoa palkitsemisperusteiden monipuolistamiseen, antaa yksilölle palautetta osaamisesta ja kehittymisestä, antaa esimiehille kokonaiskuvan organisaation oppimisen tilasta ja siinä tapahtuneista muutoksista sekä tarjoaa mahdollisuuden arvioida esimiesten työpanosta oppimisen ja kehittämisen eteen. Oppivan organisaation arviointi tarjoaa niitä etuja kehittämiseen, joita asetetuilla tavoitteilla halutaan saavutettavan eli osaamisen tavoitetilaa. Jos tavoitteet on asetettu koko organisaatiolle eritasoisina ja laajasti, niin arvioinnilla voidaan saavuttaa todellisia hyötyjä. (Moilanen 2001, 207.)

Mitattavia kohteita voi olla erilaisia, esimerkiksi koulutuksien määrä, koulutuksen laajuus ja vaikuttavuus, yksilön osaaminen ja kehittyminen, yksilöiden oppiminen, ryhmien oppiminen, oppimaan oppiminen. Tärkeää on oppimisen mittaamisessa mitata sitä kuinka nopeasti ja tehokkaasti yksilö ja ryhmä oppii. Oppimaan oppiminen on tietoisuutta oman oppimisen lainalaisuuksista ja kehittää omaa oppimistaan tietoisesti. Hyvä oppija miettii oman oppimistyykinsä sekä tilanteeseen sopivan oppimisen keinoja. (Moilanen 2001, 207.)

Henkilöstöraportoinnin avulla voidaan tuoda mitattavia asioita julkisiksi ja jo itsessään henkilöstöraportointi on johdon vahva kannanotto henkilöstön merkityksestä liiketoimintastrategioissa. Osaamisen kuvaamisessa tärkeintä on antaa tietoa liiketoiminnan kannalta merkittävää osaamisesta. Osaamista ja hyvinvointia koskevien asioiden kuvaamiseksi tarvitaan järjestelmällisesti kerättyä tietoa esimerkiksi osaamisen kartoituksista, työkyvystä ja hyvinvoinnista. Henkilöstön voimavaroja kuvaavia mittareita voi olla esimerkiksi: henkilöstökustannukset prosentteina kaikista kustannuksista, henkilöstön kehittämiskustannukset prosentteina kaikista kustannuksista, sairauspoissaoloprosentti, vaihtuvuusprosentti, ylityöt koko työajasta ja ideoita per työntekijä. (Viitala 2008, 288-290.)

Monissa organisaatioissa ainoana osaamisen kehittämisen mittarina toimii toteutuneet koulutuspäivät. Osaamisen kehittymisen arviointia voidaan arvioida erilaisten näkökulmien avulla. Tuottavuuden seuraamisella voidaan arvioida sitä mitä on saatu aikaan, asiakaspalautteiden avulla voidaan saada tietoa asiakastyytyväisyydestä, henkilöstötyytyväisyyttä voidaan mitata osaamisen, viihtyvyyden ja motivaation mittaamisella. Innovatiivisuuden mittareina voidaan käyttää tehtyjä aloitteita ja parannusehdotuksia. Esimiehen tulisi myös laatia omalle yksikölleen kehittämisbudjetti ja näyttää omaa esimerkkiä. (Hyppänen 2009, 119-120.)

Osaamisen arviointia voidaan pitää työtehtäviin liittyvän ammatillisen osaamisen mittarina kun taas oppimaan oppimisen mittarit kuvaavat niitä esteitä tai mahdollisuuksia, joita yksilöllä ja organisaatiolla on tehokkaaseen ja suunnitelmalliseen oppimiseensa ja tästä johdetavan suunnitelmallisen osaamisen kehittämisessä. Tulosten mittaamisen ja osaamisen arvioinnin merkittävin ero on, että tulosten mittaaminen on asetettujen toiminnan tavoitteiden tuloksiin perustuvaa kun taas osaamisen arvioinnilla mitataan yksilön ja ryhmän mahdollisuuksia suoriutua asetetuista tavoitteista.

Osaamisen jatkuvan kehittämisen ja arvioinnin tulee perustua mitattaviin asioihin ja osaamisen arvioinnin dokumentointiin. Omnian HR -järjestelmään kirjatuissa kehittämiskeskusteluissa tulee henkilöstön osaamiseen liittyviä tietoja ja osaamisen kehittämistavoitteita yksilötasolla kirjata säännöllisesti. Näiden osaamistavoitteiden toteutumista tulee seurata sekä yksilön, että työyhteisön tasolla. Säännöllisesti toteutettavat asiakaspalautteiden keruut auttavat hahmottamaan koko tietyn työprosessin sekä koko organisaation osaamisen tasoa. Opintosihteerien tuottamaan palveluun liittyvää asiakaspalvelupalautetta voidaan kerätä säännöllisesti sekä erilaisin asiakaskyselyin liittyen myös tässä osaamiskartoituksessa käytettyihin asiakaspalvelun osa-alueisiin. Näiden asiakaspalautteiden kautta voidaan kehittää palvelua ja henkilöstön osaamista myös jatkossa sekä saada osaaminen näkyväksi. Mittareilla voidaan mitata osaamisen ja tehtävien välisen tasapainon oikeaa suhdetta eli sitä, onko työ mielekästä ja lähellä tavoitteellista Flow-tilaa.

## 6 Osaamiskartoituksen menetelmät

Osaamiskartoituksen perusmenetelmäksi valikoitui osaamispyyrän käyttö. Itse osaamiskartoituksen suunnitteluvaiheessa käytettiin avointa keskustelua työyhteisön toimijoita vapaasti haastatellen, jotta osaamisen keskeiset osa-alueet saatiin kartoitettua. Osaamiskartoituksen valmistelua tehtiin myös kahdesti Omnian ammattiopistossa työskentelevien opintosihteerien esimiehen kanssa osaamispyyröiden sisältöihin liittyen. InfoOmnian kehittämisestä vastaava henkilö kommentoi myös osaamispyyrää. Osaamispyyrän osa-alueita ei jaettu siten, että tärkeimmät osa-alueet olisivat saaneet suurimman painoarvon. Osaamisen osa-alueita pidet-

tiin siis samanarvoisena visuaalisesti. Osaamisen osa-alueet ovat myös käytännössä yhtä merkittäviä onnistuneen palveluosaamisen saavuttamiseksi.

## 6.1 Osaamisen arvioinnin toteutus ja tulokset

Tutkimusstrategiaksi valikoitui tapaustutkimus. Aiheen käsittelyyn valikoitui kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimusmenetelmän käyttö. Osaamisen arviointi toteutettiin yksilöhaastatteluin tutkimusta varten laadittua osaamisympyrää hyödyntäen ja vaikka sen tuloksia voidaan tarkastella myös kvantitatiivisesti niin tutkimusjoukon pienen määrän vuoksi ei kvantitatiivisilla tuloksilla voida yksistään luotettavasti arvioida osaamisen kehittämisen haasteita ja tarpeita. Osaamisympyrän avulla tehdyillä haastatteluilla ja haastattelijan tarkentavilla kysymyksillä yksilöhaastattelun menetelmin voitiin kvalitatiivista tutkimustulosta pitää luotettavampana kuin pelkästään kvantitatiivisella menetelmällä saatuja tuloksia osaamisen arvioinnissa.

Osaamis- tai kvalifikaatioympyrä on aikuiskoulutuksen alueella käytetty menetelmä. Osaamisympyrä soveltuu hyvin osaamiskartoituksen tai kehittämissuunnitelmien työvälineeksi. Jos osaamisen tarpeet tehdään osallistavalla tavalla niin hyötynä on osaamisen erottelukyvyn osaamisen kehittyminen. Osaamisympyrää hyödyntämällä voidaan tehdä osaamisen kartoitus ja arviointi. (Viitala 2008, 125-126.)

Opintosihteerien osaamisen arviointi osaamiskartoituksella saatujen osaamisen osa-alueilla toteutettiin hyödyntäen osaamisympyrää (Liite 2). Osaamisympyrä valikoitui osaamisen arvioinnin työkaluksi sen visuaalisuuden ja helposti ymmärrettävän osaamisen osa-alueiden kuvaamismallin vuoksi. Osaamisen arvioinnin arviointikriteeristönä käytettiin mukaellen Räsänen (1996) hahmottamien osaamistasomallien mukaan muodostettua asteikkoa (Viitala 2008, 158).

Osaamisalueiden arvioinnissa käytetty osaamistaso-asteikko oli viisiportainen. Osaamisen arviointi toteutetaan yleensä 1-3 tai 1-5 portaisena, mutta arvioinnissa tärkeintä on arvosanan osaamistason määrittely eli verbaalinen selite eikä pelkkä numero. (Viitala 2008, 157.)

Osaamisen arvioinnin toteutuksen ”myyntipuheessa” korostettiin arvioinnin tulosten luottamuksellisuutta. Kenenkään arvioinnin tehneen työntekijän yksittäisiä tuloksia ei julkisteta tässä opinnäytetyössä tai muualla eikä anneta ulkopuolisten tietoon. Luottamuksellisuus vaikutti olevan joillekin tärkeämpi asia kuin toisille. Opintosihteerin tekemää osaamisen arviointia seurasin vierestä ja esitin lisäkysymyksiä arviointiasteikoin tuloksille: ”Onko tässä lohossa jotain sellaista mikä laskee tai nostaa arvioinnin arvosanaa kyseessä olevalla osaamisen osa-alueella? Voit kirjata sen osaamisen asian osaamisympyrän lohkon viereen.” Näiden tarkentavien kysymysten avulla osaamisen arvioinnilla saatiin arvokasta tietoa kohdennettuina yksit-



täisiin osaamispuutteina koettuihin asioihin, kuten englanninkielen taidon osaamisen puutteen kokemukseen, yksilön omassa osaamisen arvioinnissa.

Osaamisympyrän osaamistasojen kuvaukset olivat seuraavat:

**0** Osaamista ei vielä ole (älä väritä mitään osa-aluetta ko lohkoissa)

**1** Aloittelija (ympyrän uloin lohko): osaamista luonnehtii mm. seuraavat määritelmät:

- perustuu arkitietoon, yksittäisiin havaintoihin, vanhaan kokemukseen, jäljittelyyn tai yritys-erehdys-etenemiseen

**2** Kehittynyt aloittelija (ympyrän toiseksi uloin lohko)

- ammatillinen perusosaaminen, työ on suunnittelematonta ja tilannesidonnaista, työtä voi ohjata arkikokemukseen perustuvat mallit

**3** Pätevä suoriutuja (ympyrän kolmas lohko)

- kykenee hallitsemaan tehtäväkokonaisuuden ja ymmärtää työn laajemmat yhteydet ja merkitykset

**4** Etevä tekijä (ympyrän toiseksi sisin lohko)

- suoriutuu kokonaisesta tehtäväalueesta, pitkälle menevä itsenäisyys, työn tekeminen on tavoiteorientoitunutta

**5** Asiantuntija (ympyrän sisin lohko)

- hahmottaa työn kokonaistoimintona ja alkuperäisen idean, joka liittyy vahvasti visiioon ja strategiaan. Työn merkitysten ymmärtäminen on erittäin korkealla tasolla. Työn tekemistä leimaa kiinteä vuorovaikutus muiden ammattilaisten kesken. Keskittyy työssä tavoitteisiin ja toivottuihin tuloksiin, eikä enää prosessiin tai keinoihin, joilla on etenemässä.

Osaamisympyrän täyttämiseen oli aikaa laskettu kuluva noin 10 minuuttia/haastateltava.

Käytännössä aikaa meni juuri tuon verran tai vähemmän. Osaamisympyrän arvioinnit toteutettiin elokuun ja marraskuun 2013 aikana. Osaamisympyrän osa-alueiden sisältöä täsmennettiin arviointia tukevien haastattelujen yhteydessä.

Osaamisen arviointiin osaamisympyrää hyödyntäen osallistui yhteensä yhdeksän Omnian ammattiopiston opintosihteeriä kolmesta eri toimipisteestä. Suomenojan, Kirkkonummen, Lاهlan ja Leppävaaran toimipisteissä työskentelee pääsääntöisesti samat henkilöt. Kirkkokadun ja Lehtimäentien campusalueella opintosihteerit ovat sijoittuneet Kirkkokadulle yhteen toimistotilaan. Tämän campusalueen suoran asiakaspalvelun tila on InfoOmnian toimisto, jossa opintosihteerit työskentelevät vuoroissa tarpeen mukaan. Kaikilla opintosihteereillä ei ole suoria asiakaskontakteja (asiakaspalveluvuoroja) päivittäin. Toimintavuoden aikana Espoon keskuksen campusalueen asiakaspalvelun vuoroja on kaikilla opintosihteereillä lukuvuoden loma-aikoina enemmän. Opintosihteerien tehtävät ovat campusalueella muuttuneet jonkin verran ”back office” -tyyppisiksi tehtäviksi muutaman vuoden aikana. Tämä on todennäköi-

sesti tuonut haastetta osaamisen säilyttämiselle ja sujuvuudelle palveluosaamisen asiakasviestinnän osalta ainakin suorien asiakaskontaktien asiakaspalveluosaamisessa. Palvelutuoteosaamisen osalta myös sidosryhmien palvelutuotteisiin ja palveluiden prosesseihin ei synny jatkuvan osaamisen kehittämisen tilannetta. Voidaan siis todeta, että opintosihteerien pääasialliset tehtävät ovat muuttuneet hallinnollisimmiksi Espoon keskuksen campus-alueen osalta.

Osaamisympyrän käytön oman osaamisen arvioinnissa koki haastateltavista muutama haastavaksi ja muutama henkilö piti kartoitusta mukavana vaihteluna. Erityinen kiitos tuli mahdollisuudesta käyttää värikyniä, koska ”värittämistehtävää” ei oltu käytetty aikoihin. Tehtävä koettiin mukavaksi vaihteluksi ja aihe kiinnostavaksi. Näistä kommentaiteista voi päätellä että osaamiskartoitukset eivät ole kovin usein tapahtuvia tai mielikuvitusta herättäviä eli innovoivia. Yleisvaikutelmana osaamisen arviointitehtävän toteuttamisesta oli, että osaamisen arvioiminen otettiin hyvin vastaan ja siitä mahdollisesti nousevat kehittämistoimenpiteet saivat myös innostuneen vastaanoton. Organisaatiossa työskentelevien asenne siis on osaamisen kehittämiseksi ja uuden oppimiselle positiivinen.

Osaamisen arvioinnin tulokset henkilöä kohden vaihtelevat suuresti. Osaamistaan heikoimmin arvioivat saivat maksimiosaamistasosta vain noin 40 % ja osaamistaan korkeimmin arvioivat saivat kokonaistulokseksi 80 % maksimiosaamisesta. Suuri vaihtelu voi johtua eri aikoina tapahtuneesta arvioinnista. Osa arvioinneista toteutettiin kesäkuukausina, jolloin InfoOmnian asiakaspalvelu toi haasteita erityisesti kaikkien koulutusalojen ja eri organisaatioyksiköiden toiminnan tuntemisen osalta. Viimeisimmät arvoinnit taas olivat stabiilimman toiminnan aikaisia, jolloin suuria paineita osaamiselle ei työtehtävissä ole. Stressaavimmat ajat opintosihteerien työssä ovat valmistumisprosessien ruuhka-ajat, tilastointiajat ja kesän palvelupäivitykset. Toimintavuoden aikana on muutama kuukausi syksyllä ja keväällä stabiilimpia. Tämä työtehtävien vaativuuteen liittyvä vaihtelu perustuu omaan havainnointiin useammalta vuodelta eikä sitä ole kvantitatiivisten tai kvalitatiivisten kysymysten avulla tutkittu.

Eri osaamisen osa-alueiden kesken oli vaihtelua osaamistason arvioinnissa. Pienimpiä osaamistasoja eli kahta alhaisinta tasoa (0=Ei osaamista ja 1=Aloittelija) ei tosin esiintynyt yhdessäkään arvioinnissa millään osaamisen osa-alueella. Kaikki henkilöt, joille osaamiskartoitus tehtiin, olivat toimineet tehtävässä vähintään kolme kuukautta ja suurin osa useamman vuoden.

Lähes kaikki osaamisen arvioijat mainitsivat osaamisen arvioinnin yhteydessä osaamisen osa-alueiden kohteita tarkentavissa haastatteluissa Omniassa toimivan eri organisaation ja varsinkin Omnian aikuisopiston opiskelijoiden koulutuksiin liittyvien palveluiden osaamispuutteen haasteeksi omalle kokonaisosaamiselle kahdella eri tasolla eli koulutustuotetuntemuksen ja tietojärjestelmiin liittyvien osaamisalueiden kohdalla. Lisäksi englannin kielen osaamisen

haasteet laskivat yleisen asiakaspalvelun osa-alueen osaamisarvioiden osaamistasoa useamman osaamisen arvioijan kohdalla.

Osaamisen arvioinnin yksilökohtaisia kehittämiskohteita ei tässä opinnäytetyössä ole huomioitu kehittämisessä. Yksilötason arvioinnin arvioiminen sellaisenaan ei ole tarpeellista koska tavoitteena on tiimin/organisaation työntekijäryhmän osaamisen kehittäminen.

Yksilökohtaiset palautteet tulee olla jokaisen kehityskeskustelujen eli esimiehen ja alaisen välinen luottamukseen perustuva osaamisen arvioinnin ja kehittämisen asia. Vertaisarviointia ja asiakaspalautteita ei ole käytetty tässä työssä osana osaamisen arviointia. Vertaisarviointi ja asiakaspalautteiden kohdentaminen opintosihteereiden tehtäviin liittyvissä asioissa olisi erinomainen lisä osaamisen arviointiin ja tämän kautta osaamisen kehittämiseen.

## 6.2 Osaamisen kehittämisen kohteet

Osaamiskartoituksen ja osaamisen arvioinnin tulosten mukaisia kehittämiskohteita pitää tarkastella strategisten tavoitteiden mukaisesti. Omnian strategia on tarjota yhden luokun periaatteella palvelua kaikille koulutuksesta kiinnostuneille riippumatta siitä onko koulutusasioista kiinnostunut Omniassa jo toimiva vai ei tai onko koulutustarve edes mahdollista toteuttaa Omniassa vai ei. Tämä malli tukee nuorten yhteiskuntatakuun toteutumista ja Omnian tehtävää tämän Nuorten yhteiskuntatakuun toteutumisessa etsivän nuorisotyön ja InfoOmnian aktiivisin toimin. Omnian InfoOmnian mallinen toiminta opintosihteerien palvelutehtävässä tarkoittaa vielä tänään kuitenkin sitä, että pääasiallinen asiakaskunta on Omnian opiskelijoiksi hakeutuvat ja Omniassa jo opiskelevat opiskelijat. Uusi asiakasryhmä, nuorisotakuun piirissä olevat ja tämän ryhmän tarpeet ovat vielä palveluosaamisen kehittämisvaiheessa.

Opintosihteerien osaamiskartoituksen tuloksena kehittämisen kohteita nousi kaikilta neljältä osa-alueelta. Eniten kehittämistä kaivattiin osaamiseen kuitenkin kolmelta ensimmäiseltä osa-alueelta.

Osaamisen kehittämiskohteita valittaessa on keskitytty niihin osa-alueiden osiin, joissa koettiin eniten osaamisen epävarmuutta. Osaamisen arvioinnin yhteydessä oman osaamisen arvioijat mainitsivat haastavaksi kaikkien osa-alueiden osaamisen joihin liittyi eri Omnian koulutusorganisaatioiden toiminnan tietämys. Epävarmuutta koettiin kokonaisuutena siitä, ettei ollut pääasiallisissa tehtävissä saatua kokemusta ja tietoa jonkin toisen kuntayhtymän organisaatiosta on koulutustuotteista ja niihin liittyvistä tietojärjestelmistä.

Ensimmäiseltä osaamisen osa-alueelta eli asiakasviestinnän osaamisalueelta nousi vahvasti englannin kielen osaamisen kehittämistarve kohdennettuna asiakaspalvelutilanteisiin ja koulutukseen liittyvän asiakaspalvelun sanastollisiin valmiuksiin.

Toiselta osaamisen osa-alueelta eli koulutustuoteosaamisen osa-alueelta nousi Omnian eri koulutusorganisaatioiden koulutustuotteiden tuoteosaamiseen liittyvä kehittämistarve. Omnian aikuisopiston, Omnian oppisopimustoimiston ja Nuorten työpajojen koulutus- ja palvelutuotteiden osaamisessa koettiin epävarmuutta.

Kolmannelta osaamisen osa-alueelta eli teknisen osaamisen osa-alueelta nousi eri organisaatioiden opiskelijahallintojärjestelmien käyttöön liittyvä osaamisen kehittämistarve. Uutena osaamisen tarpeena mainittiin jo ensi kevään yhteishakua ajatellen Oppijan -verkkopalvelun käytön osaaminen.

Neljänneltä osaamisen osa-alueelta eli palveluosaamisen ohjeet ja eettiset toimintatavat osaamisen osa-alueelta ei noussut merkittäviä kehittämistarpeita vaikka jonkin verran toimintaa ohjaavien normien ja säännösten osaamista yksi haastateltavista piti haastavana. Yksi arvioi osaamisessaan vision ja toimintaa ohjaavien lakien osaamisen vahvistamisen olevan tarpeen. Suurimmaksi osaksi tällä osa-alueella ei ollut osaamisen arvioinnissa suuria puutteita.

## 7 Osaamisen kehittämisen menetelmät

Työpaikalla toteutettavia henkilöstön kehittämismenetelmiä ovat esimerkiksi sijaisuudet, työkierto, projektityöskentely, työn laajentaminen, vastuulliset erityistehtävät, toimiminen kouluttajana, perehdyttäminen, mentorointi ja jokapäiväinen johtaminen mukaanlukien kehityskeskustelut. Työpaikan ulkopuolella toteutettavia osaamisen kehittämismenetelmiä ovat opintokäynnit eli benchmarking, ammattilehtien, -oppaiden ja -kirjallisuuden lukeminen, opiskelu oppilaitoksissa ja organisaation järjestämällä lyhyillä kursseilla ja esimerkiksi verkkoopinnot eli e-learning. (Kauhanen 2006, 149.)

Työpaikalla tapahtuvaa arkityön yhteydessä oppimista kuvaa hyvin menetelmä ”oppia lähes huomaamatta”. Oppimistapahtumia ovat lyhyet, tiedotusluonteiset kokoukset, pidemmät kokoukset, joissa esitellään uusia käyttöönotettavia toimintatapoja, oppimiseen liittyvät kokoukset, joissa osallistujat voivat esitellä oppimiaan asioita. Kehittämisspäivillä voidaan oppia myös yhdessä uutta. Oman perustyön ohessa oppimisen mahdollisuuksia on myös silloin kun auttaa työtoveria hieman erilaisissa tehtävissä, toimii työtoverin sijaisena esimerkiksi omia työtehtäviä vaativimmissa tehtävissä, edustaa työyhteisöä hankkeessa tai projektissa, tekee pienimuotoisen selvityksen tai kyselyn tärkeästä pidetystä aiheesta, raportoi seminaarin kirjallisesti tai suullisesti työyhteisölle tai sen ulkopuolisille ja omien töiden tai yksikön esittely.

Työssäoppimisen mahdollisuuksia on siis kaikki normaalista arkityöstä poikkeava toiminta työpaikalla. (KT Kuntatyönantajat 2011, 25.)

Työpaikan ulkopuolella toteutettavista kehittämismenetelmistä benchmarking on noussut liiketaloudellisten teorioiden ja kirjallisuuden piirissä käyttökelpoisimpien kehittämisen keinojen menetelmäksi. Benchmarking on kokemustyyppistä oppimista, jonka tarkoituksena on vuorovaikutuksen lisäämisen avulla verkostoitua ja oppia kokemusperäisesti uutta ja samalla myös analysoida opittua. Toisilta organisaatioilta voidaan oppia hyödyllisiä asioita ja toisaalta oma organisaatio voi olla toisille organisaatioille mielenkiinnon kohde. Vuorovaikutuksellisen oppimisen esteenä eri organisaatioilla voi toimia organisaatioiden välinen kilpailu, joka estää toisilta oppimisen parempien käytänteiden oppimiseksi. (Moilanen 2001, 99-101.)

Itsensä kehittämisen tukemiseksi työnantaja voi tukea myös vapaa-ajalla itsensä kehittämistä erilaisten kurssimaksujen ja kirjahankintojen välittömien kustannusten taloudellisella tuella. 2000-luvun alussa organisaatiot ovat katsoneet että henkilöstön pitää itse huolehtia oman ammattitaitonsa säilymisestä ja ylläpitämisestä. (Kauhanen 2006, 132.)

Viitalan mukaan vastuullisesti toimiva organisaatio pitää huolta henkilöstönsä ammattitaidon säilymisestä mahdollistamalla yksilön osaamisen kehittämisen, koska työsuhteisiin liittyy aina epävarmuustekijöitä. Henkilöstön työmarkkinakelpoisuuden eettinen vastuu on osa sosiaalista vastuullisuutta, koska mikään organisaatio ei enää voi varmuudella taata elämänikäistä työpaikkaa. (Viitala 2008, 286.)

Kokemusperäinen oppiminen on nykyajan oppimisteorioiden peruselementtejä. Monimuotoisilla oppimismenetelmillä innostetaan oppimista ja ymmärtämistä ja herkistetään uuden luomista. Ongelmanratkaisulähtöisyys toimii parhaista käytännöistä oppimisen eli benchlearningin lähtöruutuna. Benchlearning vuorovaikutteisena oppimisena siirtää myös hiljaista tietoa ja tekee sen näkyväksi ja sekä saaja että antaja tuovat siihen osaamisensa. Benchlearning kehittää myös vuorovaikutustaitoja yksilö- ja ryhmätasolla. Benchlearning on toiminnasta oppimista, joka mahdollistaa oppimisen ryhmä- ja yksilötavoitteiden toteutumisen. Benchlearning mahdollistaa myös nopean oppimisen, joka on tärkeää tämän päivän maailmassa, jossa muutoksia tapahtuu nopeassa tahdissa ja muutosten vaatima oppiminen pitää toteutua yhtä nopeasti. (Karlöf, Lundgren, Edenfelt 2000, 97-103.)

Osaamiskartoituksen kehittämiskohteiden kehittämismenetelmien valintaan vaikuttaa osaamisen osa-alueen kehittämiskohde (Sosiaaliportti [www.sivut](http://www.sivut) 2013).

Kielellisen osaamisen tason kehittämiseksi perinteinen ja tutuin osaamisen kehittämiskeino eli lyhytkestoiset koulutustilaisuudet on menetelmänä todennäköisesti toimiva opintosihteerei-

den keskuudessa. Kielikoulutusta kaikille Omnian työntekijöille voidaan järjestää Omnian omana koulutuksena. Kielikoulutuksena toivottiin toiminnallista asiakastilanteisiin liittyvää koulutusta osaamisen arvioinnin yhteydessä käytyjen keskustelujen mukaan. Kielikoulutuksen tulosten arviointi voidaan toteuttaa oppimispäiväkirjojen ja asiakaskyselyiden tulosten perusteella.

Omnian ammattiopiston opintosuhteiden kielikoulutuksen tavoitteet tulee olla ammatillisen eli koulutukseen liittyvän sanaston ja termistön hallinnassa sekä asiakaspalvelun kielellisten valmiuksien lisäämisessä. Kielitaitoa tarvitaan Omniassa nyt englanninkielen osaamisessa, mutta ennakoitavan muutoksen mukaisesti myös ruotsinkielen osaamisen vahvistaminen samoilla osa-alueilla voi olla todennäköinen osaamisen kehittämisen kohde tulevaisuudessa. Tulevaan muutokseen liittyen on yleisessä tiedossa, että Espoon työväenopiston ja Espoon aikuislukion koulutusten siirtyminen Omniaan on mahdollista tammikuussa 2015. Mikäli näin tapahtuu, voi olla tarpeen myös ruotsinkielisen asiakaspalvelun ja koulutustermistön perusosaaminen asiakaspalvelun onnistumiseksi nykyisen asiakas- eli Omnian ”oppija”-keskeisen palveluajatuksen toteutumiseksi.

Osaamisen kehittämisessä tietojärjestelmien osaaminen on mahdollista toteuttaa työpaikalla tapahtuvina koulutuksina oman organisaation kouluttajia hyödyntäen. Tietojärjestelmiin liittyvien teknisten osaamistarpeiden vahvistamiseksi on myös oltava selkeät kirjalliset ohjeet perustoimintojen käyttöön. Ohjeiden laadinnassa tulee huomioida asiakaspalvelun neuvonta- ja tukipalveluissa toimivien tarpeet eli ohjeiden laadinta yhdessä pääkäyttäjien ja järjestelmän peruskäyttäjien kanssa olisi toimiva käytäntö osana osaamisen kehittämisen menetelmiä. Yhdessä ohjeita kehittäen tapahtuu myös samalla yhteisöllistä oppimista ja osaamisen kasvua.

Palveluosaamisen kehittämisessä voidaan käyttää työkiertoa ja vertaisoppimista parityöskentelyn keinoin. Omnian organisaatorakenne on työkierron osalta mahdollisesti hidas tapa oppia. Parityöskentelyä, vertaisoppimisen keinona, voidaan lisätä siten, että tietyn koulutus- tuotealueen (aikuiskoulutus/nuorten koulutus) osaaaja toimii työhön opastajan roolissa yhteisissä asiakaspalvelupisteissä. Näin toimien ohjataan asiakkaita heti eikä siirretä asiakkaan peruspalvelun tarvetta eteenpäin minkään toimipisteen asiakaspalvelussa sille henkilölle, joka tietää asiasta enemmän vaan palvelee asiakas parityöskentelynä, jolloin oppimista tapahtuu. Nyt asiakas ohjataan toisinaan ”luukulta toiselle” palveluosaamisen puutteen kokemuksen vuoksi.

Innovatiivisena kehittämismenetelmänä voitaisiin järjestää sisäiset koulutustuoteosaamisen messut, joissa tuotteiden osaaajat esittelisivät omat koulutustuotteensa Omniassa työskenteleville. Organisaation sisäisillä koulutustuote-messuilla voitaisiin esitellä koulutukset ja niiden rakenteet ja prosessit jopa pintaa syvällisemmin. Messuesittelijöinä voivat toimia myös opin-

tosihteerit eri aloilta ja eri opistoista. Tässä tapahtumaoppimisessa olisi se etu, että myös messuesittelijä oppisi samalla esittämään omia tuotteitaan syvällisemmin. Perusajatus tässä mallissa olisi tiedon ja osaamisen avoin jakaminen. Opintosihteerien koulutustuote-messut voitaisiin järjestää esimerkiksi Omnian koulutusyksiköiden opiskelijahallinnon yhteisinä kehittämispäivinä, ainakin kaksi kertaa vuodessa ja hyvissä ajoin ennen suurimpien koulutushakujen alkua (syksyllä ja keväällä).

## 8 Osaamisen vuosikello osaamisen johtamisen välineenä

Osaamisen suunnitelmallisen johtamisen työkaluksi olen opinnäytetyössä kehittänyt opintosihteeritiimin Osaamisen kehittämisen vuosikellon, jonka perusajatus on kopioitu aiempina vuosina opintosihteeritiimissä käytetyn lukuvuoden aikaisiin työtehtäviin liittyvien tapahtumien vuosikellosta. Lukuvuoden toimintojen suunnittelua varten on Omnian ammattiopistossa ja muissa yksiköissä käytetty vuosikelloa usean vuoden ajan. Omnian ammattiopistossa on eri tiimit voineet suunnitella omaa työtään pohjautuen koko ammattiopiston vuosikelloon liittyviin tapahtumiin. Osaamisen suunnitelmallisen johtamisen työkalu-ideaan lisäsin vielä ajatuksen erilaisten vuosikellojen eri tasoista. Suuressa organisaatiossa, kuten Espoon seudun koulutuskuntayhtymän kokoisessa organisaatiossa voidaan ajatella olevan eritasoisina vuosikelloja eri organisaatiotasoilla ja eri toiminnoissa. Vuosikellon yhtenä tasona on kuntayhtymätasoisien tapahtumien vuosikello, joka sisältää opintosihteerienkin tehtäviin liittyvät kuntayhtymätasoisesti päätetyt tapahtumat kuten lukukausien ajanjaksot ja loma-ajat, toisena tasona on Omnian ammattiopiston vuosikello suunniteltuine tapahtumineen, kolmantena on opintosihteerien tarkempi tehtävien ja tapahtumien vuosikello, jonka päälle sijoitetaan sitten Osaamisen kehittämisen -vuosikello sisältäen koulutustapahtumat, kehityskeskustelut ja kehittämisspäivät. Viimeisenä vuosikellotasona on yksilötaso, joka lisää vuosikelloon osaamisen kehittämisen yksilötason tapahtumat. Yksilötason vuosikelloon lisätään myös loma-ajat. Loma-ajat nimesin kuvaavina ”aivojen loma-ajoiksi” jo tiimin vuosikelloon (Liite 3) muistutukseksi. Tieteellisten tutkimusten mukaan aivojen ylikuormittuminen aiheuttaa elämänhallinnan heikkenemistä (Opetushallitus, Muistiot 2012:1, 8). Tämän vuoksi osaamisen kehittämisen suunnitelmallisen johtamisen pitää myös huomioida loma-ajat, jolloin aivojen annetaan levätä. Aivot tarvitsevat lomaa oppiakseen tehokkaasti taas uutta.

Koulutuksia tai muita osaamisen kehittämiseen liittyviä tapahtumia ja suunnittelua on aiemmin toteutettu suurimmaksi osin vasta lähellä opintosihteerien tai muun toiminnan vuosikelloon pohjautuviin tehtäviin liittyvää tarvetta tai muutoin dynaamisesti, jolla tässä tarkoitetaan ad hoc-tarpeeseen liittyvää kehittämistä äkillisesti huomioituihin osaamisen puutteisiin. Opintosihteerien osaamisen kehittämiseksi on kuitenkin olemassa vuosittain toistuvia saman aihepiirin koulutustapahtumia, jotka liittyvät osaamisen varmistamiseen ja uusien ohjeiden omaksumiseen tietyiltä aihealueilta. Esimerkkinä vuosittain toistuvista koulutustilaisuuksista

on opintoshteereille järjestetyt tilastointikoulutukset. Opintoshteereille on järjestetty tilastointiin liittyvää koulutusta kaksi kertaa vuodessa, muutama viikko ennen niin sanottuja laskentapäiviä eli Opetushallituksen tilastointipäiviä 20. tammikuuta ja 20. syyskuuta. Koulutus tapahtumissa käsitellään Opetushallituksen antamia tarkentavia rahoituksen laskentaohjeita ja opiskelijahallintojärjestelmään tallennettavien tietojen tallennusohjeita sekä opiskelijahallintojärjestelmästä saatavia raportteja, joiden avulla tehdään tarkastuksia tilastointiin vaikuttavista tiedoista. Koulutusten ajankohdat on ilmoitettu yleensä vain noin viikkoa ennen koulutustilaisuutta. Koulutusten myöhäisestä ilmoittamisesta johtuen on opintoshteereillä ollut vain vähän aikaa valmistautua koulutuksiin tai ajankohdalle on osunut henkilökohtainen loma-aika. Tämä myöhäinen koulutusajankohdan tieto on osaltaan myös lisännyt kiireen tunnetta kaikille tilastoinnin toimijoille. Suunnitelmallisella osaamisen kehittämisellä on myös työhyvinvointia lisäävä vaikutus.

Osaamisen kehittämisen vuosikellon pohjaa tehtiin ensin pienemmässä asiantuntijaryhmässä Opintopolku.fi -palvelusta ja tilastoinnista vastaavien henkilöiden kanssa. Opintoshteerien esimies kommentoi vuosikelloa (Liitteet 3 ja 4) ja ehdotti siihen lisäyksiä ja katsoi, että vuosikellossa olisi hyvä olla mukana mahdollisimman paljon valmiina asioita, jotka jo nyt tiedetään ja osittain myös lukuvuoden perinteiseen toimintamuotoiseen vuosikelloon liittyviä toimintoja. Loma-aikojen huomioiminen vuosikelloon katsottiin esimiehen kanssa tarpeelliseksi, jotta osattaisiin ennakoida koulutus-/kehittämistapahtumien sijoittumista oikeisiin ajankohtiin ja mahdollisimman monella olisi mahdollista osallistua koulutustapahtumiin. Vuosikellon esittelyyn opintoshteeritiimille ja lisäkehittämiseksi sovittiin esimiehen kanssa ideointitapahtuma opintoshteereille äkillisesti järjestetyn tutkintojen arviointia koskevan koulutuksen yhteyteen.

Vuosikellon yhteisöllisen kehittämisen ja ideointitapahtuman (Liite 5) lisäkehittämismenetelmäksi oli valittu ”Kuusi ajatteluhattua” -menetelmä, jonka on kehittänyt maltalainen kirjailija, konsultti ja psykologi Edward de Bono. Ajatteluhattua voidaan myös suomalaisittain nimitä mietintämyssyiksi. Hattutekniikalla keskitytään vain yhteen asiaan kerrallaan. Hattutekniikan idea on katsoa ongelmaa eri näkökulmista ja erilaisilla rooleilla. (Wikipedia 2013: Edward de Bono, Kuusi ajatteluhattua). Ajatteluhattuja on menetelmässä kuusi (Taulukko 1).

Valkoinen hattu (neutraalisuus, objektiivinen faktojen tarkastelu)	Valkoisen hatun haltija keskittyy olemassa olevaan kerättyyn tietoon. Mitä tiedetään? Mitä ei tiedetä? Mitä tietoa tarvitaan ja miten se hankitaan. Faktojen keräämisen näkökulma.
Punainen hattu (tunteiden, aavistusten ja intuition huomioiminen)	Punaisen hatun haltija keskittyy vaikutelmiin, aavistuksiin ja tunteisiin, eikä peruste-



	le argumenteilla, Miltä ongelma ja ratkaisu tuntuvat? Mitä sanoo intuitio ja aavistukset?
Musta hattu (korostunut kriittisyys ja varovaisuus, keskittyy ongelmiin ja riskeihin)	Mustan hatun haltija keskittyy pohtimaan riskejä ja ongelmia mitä ideaan liittyy. Musta hattu on tärkeä sillä se auttaa löytämään heikot kohdat ajoissa. Kriitiikin on oltava loogisesti perusteltua. Tunteet eivät kuulu mustan hatun haltijalle (tunteet kuuluvat punaisen hatun haltijalle).
Keltainen hattu (korostaa optimistisuutta)	Keltaisen hatun haltija uskoo ratkaisuun ja keskittyy pohtimaan sen etuja ja hyötyjä. Kaikki on mahdollista. Uusien avauksien onnistuttaminen.
Vihreä hattu (korostaa luovuutta)	Vihreän hatun haltija keskittyy hakemaan uusia näkökulmia, jotain aivan uutta. Hän pyrkii löytämään yhä uusia vaihtoehtoja ja jalostamaan esitettyjä ideoita pidemmälle.
Sininen hattu (korostaa kontrollia)	Tilanteen johtajalla on sininen hattu. Hän rytmittää ja valvoo tilannetta. Sinisen hatun haltija reflektoi keskustelua ja tilannetta, suunnittelee ryhmän toimintaa ja ajankäyttöä ja tekee johtopäätöksiä ja pitää toiminnan tavoitteen mielessään ja katsoo asioita laajasta näkökulmasta.

Taulukko 1: Kuusi ajatteluhattua -menetelmä (mukaillen Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009)

Osaamisen kehittämisen vuosikellon kehittämistapahtumassa oli osallisena lähes kaikki opintosihteerit. Opintosihteereille esiteltiin lyhyesti vuosikellon idea ja kehittämisen menetelmä, jota tulisi käyttää. Kehittämistehtävä aloitettiin siten, että kerroin menetelmän perusideasta ja samalla piirsinkin jo suunniteltujen osaamisen kehittämisen vuosikellon pohjatietoa ja valkotaululle. Menetelmää sovellettiin siten, että opintosihteerit, jotka olivat valinneet itselleen paikat koulutustilassa saivat käyttää kuvitteellista ajatteluhattua joko yksilönä tai vierustoveriensä kanssa yhdessä asiaa pohtien. Kerrallaan esittelin yhden ajatteluhatun näkökulman ja roolin kaikille osallistujille. Ajatteluhattujen mukaisesti ryhmän jäsenten piti tarkastella valkotaululle piirrettyä vuosikelloa. Kenenkään ajattelun oikeellisuutta ei saanut arvostella vaan jokaisella piti olla mahdollisuus tarkastella osaamisen vuosikelloa ajatteluhatun näkökulman mukaisesti. Opintosihteereille jaettiin erivärisiä (hattujen värisiä) post-it muistilappuja, joihin eri ajatteluhattujen mukaisten pohdintojen tuloksia piti kirjata. Tulokset ide-

oinnista (eriväriset post-it -laput ideoineen) sijoitti valkotalulle piirrettyä vuosikellon pohjaan ajatteluhatun näkökulman kautta kehittämistä tehnyt tai menetelmän esittelijä erillisestä pyynnöstä. Jokaisen taululle laitettua post-it -lapun myötä tuli osallistavaa kehittämistä toteutuneeksi (Liite 5). Myöhemmin tilaisuuden loputtua menetelmän esittelijänä sain erittäin positiivista palautetta yhdeltä ryhmän jäseneltä. Saadun palautteen mukaan kehittämistehtävä oli todella hyvä. Yleisarvio kehittämismenetelmästä ja ryhmän siihen osallistumisesta oli oman arvioni (esittelijä) mukaan innostunut ja positiivinen. Ryhmässä osa kirjoitti jo kehittämisen aikana omiin muistiinpanoihinsa tulevia osaamisen kehittämistapahtumia eli oman osaamisen suunnitteleminen käynnistyi jo kehittämistilaisuudessa.

Osaamisen vuosikello sai opintosihteeritiimin ideoinnin ansiosta seuraavia kehittämisideoita:

#### Valkoinen hattu

- turvallisuuskoulutus, kertauskoulutus (2 lappua)
- EA1 ja EA2 koulutukset ja kertauskoulutukset
- työssäjaksamisen oppimistapahtumat
- tutustumiskäynnit muihin oppilaitoksiin opintosihteerien hallitsemien alojen mukaan
- hyvinvointiviikko -teematapahtuma
- StudentaPlus -koulutustapahtuma
- liikuntaviikko -teematapahtuma

#### Punainen hattu

- kesäkuun ensimmäiselle viikolle virkistystapahtuma ja hengähdystauko todistusten teon jälkeen
- kevään ruuhka haasteena: uusi hakujärjestelmä Opintopolku ja todistukset
- kehityskeskustelut syksyille nyt vuosikelloon suunnitellun maaliskuun sijaan

Musta hattu ei vaikuttanut ratkaisuun mitenkään, eli kukaan ei jättänyt kriittistä ajattelua vuosikelloon. Tämäkin voidaan tulkita kannanotoksi, joka kertoo kehittämiseen osallistuneiden positiivisesta asenteesta osaamisen kehittämiseen.

#### Keltainen hattu

- tyhjä (kannanotto positiivisesta suhtautumisesta yleensä)
- hyvä että on tehty suunnitelma (myös toteutusta toivotaan)
- työajan suunnittelu helpottuu
- oman elämän suunnittelu helpottuu (lomien huomioiminen)
- motivaatiota lisäävää mikäli myös palkitaan

#### Vihreä hattu

- NLP -koulutus oppimisen tukemiseen
- englanninkielen kurssit
- stressinhallinnan koulutus

Oman ja koko opintosihteeritiimin Osaamisen kehittämisen vuosikelloa pidettiin hyvänä ratkaisuna ja ehdotusta sen yhteiseksi aikatauluttamiseksi vuosittain pidettiin myös hyvänä asiana. Osaamisen kehittämisen suunnitelmallisen yksilöjohtamisen ja tiimin johtamisen työkaluna Osaamisen kehittämisen vuosikello toimisi suunnitelmallisen johtamisen ja motivoivan osallistavan osaamisen kehittämisen työkaluna opintosihteeritiimissä. Esimiehen arvioitavaksi jää se miten yhteiset resurssit riittävät tiimin jäsenten tekemiin kehitysehdotuksiin.

Tässä opinnäytetyössä tehtyä osaamisen suunnitelmallista kehittämismenetelmää voidaan hyödyntää myös muissa Omnian organisaatioyksiköissä osaamisen suunnitelmalliseen johtamiseen. Käyttämällä mallia, jossa ensin kartoitetaan osaamisen alueet ja sen jälkeen toiminnallisten tiimien jäsenet arvioivat oman osaamisensa ja lopuksi Osaamisen kehittämisen vuosikellon kehittämistapahtumassa suunnitellaan ja ideoidaan osaamisen kehittämisen tapahtumat yhteisöllisesti, toimisi erittäin hyvin myös muualla kuin Omnian ammattiopiston opintosihteeritiimin keskuudessa. Omnian aikuisopiston opintosihteeritiimissä tämän opinnäytetyön kehittämisen tulokset olisi jo pitkälti monistettavissa sellaisenaan, koska aikuisopiston opintosihteerien toiminta on perustyönä pitkälti samankaltaista kuin Omnian ammattiopiston opintosihteeritiimissä.

## 9 Loppusanat

Tämän kehittämistehtävän pohjana on ollut osaamisen johtamisen teorioiden ja käytännön kehittämistarpeen yhteensovittaminen. Osaamisen johtaminen on merkittävä johtamisen osa-alue, jota ilman ei yritysten ja julkisten organisaatioiden toiminta yllä huipputasolle. Henkilöstöjohtamista ei voida toteuttaa pelkästään henkilöstöhallinnosta käsin vaan johtamisen tavoitteet ja käytännöt on voitava viedä myös käytännön työntekijöiden tasolle. Osaamisen kehittämisellä on suuri merkitys ihmisten työhyvinvointiin. Osaamisen johtaminen mahdollistaa muutoksen. Osaaminen ei ole tutkintotodistuksilla varmistettua ellei osaamisen kehittämistä tapahdu koko työuran ajan. Osaamisen kehittäminen on yksilön vastuulla, mutta organisaatioiden johtamisella voidaan ohjata sitä haluttuun suuntaan. Osaamisen kehittämisen palkitseminen motivoi osaamisen hyödyntämiseen ja jatkuvaan osaamisen kehittämiseen. Ja lopuksi kaikkea kehittämistä koskeva ”lentävä lause”, jonka avulla osaamisen kehittäminenkin aina pitää aloittaa ”Voit kehittää vain sitä minkä tunnet”.

## Lähteet

Heinonen, J., Vento-Vierikko, I. Talentum. 2002. Sisäinen yrittäjäyys. Uskalla. Muutu. Menesty. Jyväskylä: Gummeruksen kirjapaino.

Hyppänen, R. Esimiesosaaminen, Liiketoiminnan menestystekijä. 1.-2. painos. 2009. Helsinki: Edita Prima.

Karlöf, B., Lundgren, K., Edenfeldt Froment, M. 2001. Benchlearning, Good Examples as a Lever for Development. Englanninkielinen käännös. Alkuperäinen ruotsinkielinen teos 2000. Great Britain: T.J. International Ltd, Padstow, Cornwall.

Kauhanen, J. 2006. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. 8., uudistettu painos. Helsinki: WSOY Oppimateriaalit.

KT Kuntatyönantajat. Yleiskirje 11/2013. Valtioneuvoston esittämä säädöskokonaisuus : Laki taloudellisesti tuetusta ammatillisen osaamisen kehittämisestä. Viitattu 4.11.2013.  
<http://www.kuntatyönantajat.fi/fi/ajankohtaista/yleiskirjeet/2013/Sivut/11-13-ammattillinen-osaaminen.aspx>

KT Kuntatyönantajat. Työelämän kehittäminen. Osaamisen kehittäminen. Viitattu 13.11.2013.  
<http://www.kuntatyönantajat.fi/fi/työelämän-kehittäminen/osaamisen-kehittäminen/Sivut/default.aspx>

KT Kuntatyönantajat. Osaamista kehittämään! - periaatteita ja mentelmiä osaamisen ylläpitoon ja lisäämiseen. 2011. Helsinki: Kirjapaino Painotalo Mikkor.

Lankinen, P., Miettinen A., Sipola V. 2004. Kehitä osaamista - Hyödynnä kokemusta. Hämeenlinna: Talentum Media.

Moilanen, R. 2001. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Oppivan organisaation mahdollisuudet. Tampere: Tammer-Paino.

Ojasalo, K., Moilanen, T., Ritalahti, J. 2009. Kehittämistyön menetelmät, Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 1.-2. painos, Helsinki: WSOYpro.

Omnian strategia 2013-2016. Omnian intranet. Viitattu 20.10.2013.

Opetushallitus. Toim. Sajaniemi, N. & Krause, C. Aivot, oppimisen valmiudet ja koulunkäynti. Muistiot 2012:1.

Ojala, L., Pöysti, K. 2012. Kilpailukyky 2.0. Kilpailukykyä yhteisöllisillä toimintatavoilla. Sitra ja Helsingin seudun kauppakamari. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino.

Smura, A. 2013. Koulutuspäällikön haastattelu 4.11.2013. Omnian ammattiopisto. Espoo.

Sosiaaliportti 2013: Osaamiskartoitus. Viitattu 26.10.2013  
<http://www.sosiaaliportti.fi/fi-FI/lastensuojelunkasikirja/tyontuki/osaamiskartoitus/vaiheet/> . Viitattu 26.10.2013

Viitala, R. 2008. Johda osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. 3. painos. Keuruu: Otavan Kirjapaino.

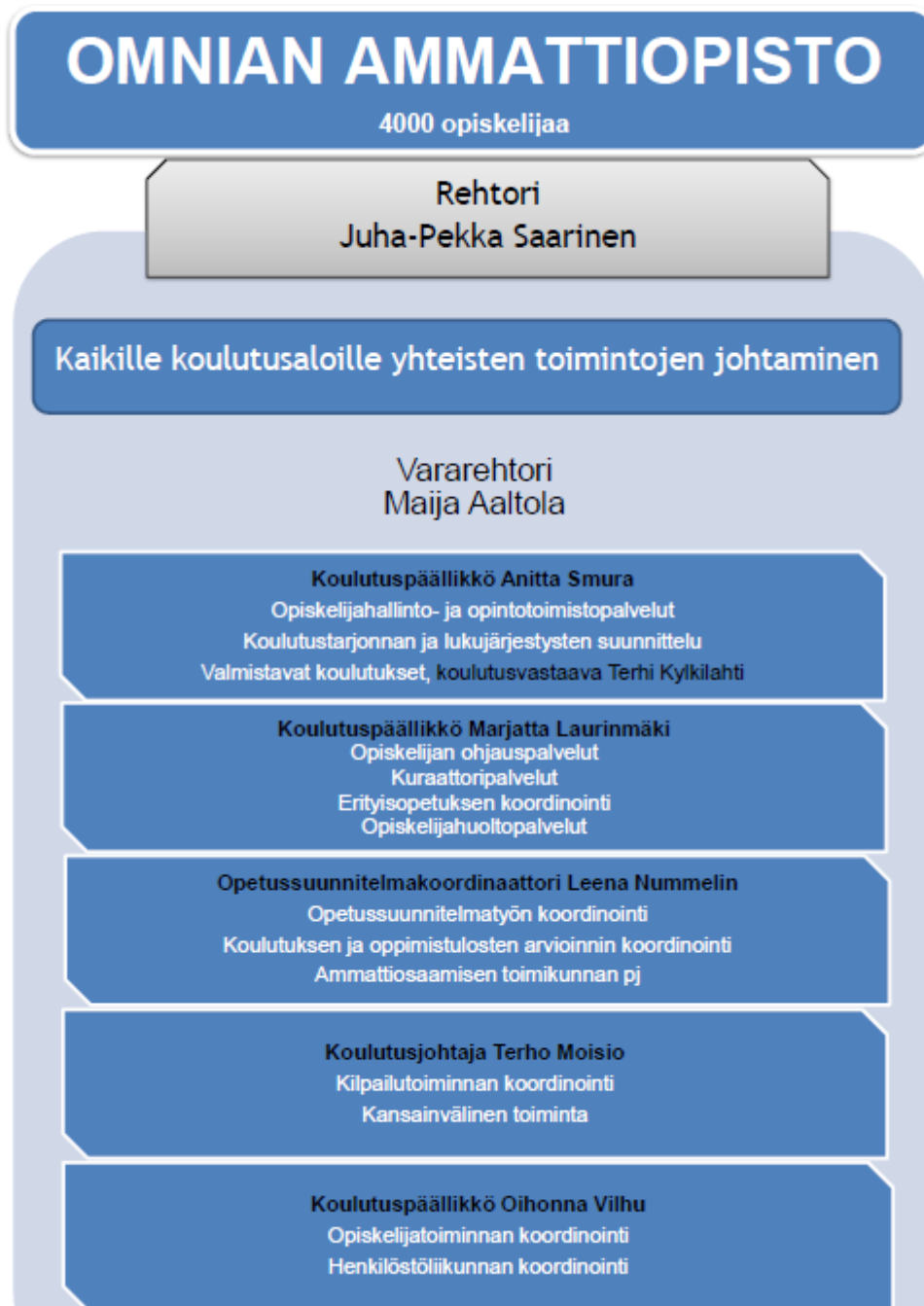
Wikipedia 2013: Kuusi ajatteluhattua. Viitattu 17.11.2013.  
[http://fi.wikipedia.org/wiki/Kuusi\\_ajatteluhattua](http://fi.wikipedia.org/wiki/Kuusi_ajatteluhattua)

Wikipedia 2013: Edward de Bono. Viitattu 17.11.2013.  
[http://fi.wikipedia.org/wiki/Edward\\_de\\_Bono](http://fi.wikipedia.org/wiki/Edward_de_Bono)

## Liitteet

Liite 1 Organisaatiokaavio.....	38
Liite 2 Osaamispyrö -lomake .....	39
Liite 3 Osaamisen kehittämisen vuosikello 2014 .....	40
Liite 4 Osaamisen kehittämisen vuosikellon sisältö.....	41
Liite 5 Vuosikello ideoinnin tulos (Kuusi hattua) 7.11.2013 .....	42

Liite 1 Organisaatiokaavio



## Liite 2 Osaamisympyrä -lomake

OMAN OSAAMISEN ARVIOINTI JA KUVAAMINEN OSAAMISYMPYRÄLLÄ Nimi: \_\_\_\_\_

OHJE: Värity ympyrästä omat osaamisalueesi alla olevan ohjeen mukaan.

0 Osaamista ei vielä ole (älä väritä mitään osa-alueita **ko** lohkoissa)

1 Aloittelija (ympyrän uloin lohko): osaamista luonnehtii mm. seuraavat määritelmät:

- perustuu arkitietoon, yksittäisiin havaintoihin, vanhaan kokemukseen, jäljittelyyn tai yritys-erehdys-etenemiseen

2 Kehittynyt aloittelija (ympyrän toiseksi uloin lohko)

- ammatillinen perusosaaminen, työ on suunnitelmallista ja tilannesidonnasta, työtä voi ohjata arkkokokemukseen perustuvilla malleilla

3 Pätevä suorittaja (ympyrän kolmas lohko)

- kykenee hallitsemaan tehtäväkokonaisuuden ja **ymmärtää** työn laajemmat yhteydet ja merkitykset

4 Etevä tekijä (ympyrän toiseksi sisin lohko)

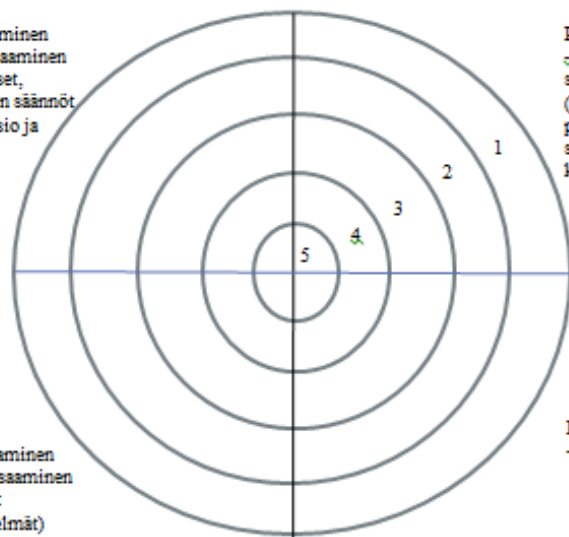
- suoriutuu kokonaisesta tehtäväalueesta, pitkälle menevä itsenäisyys, työn tekeminen on tavoiteorientoitunutta

5 Asiantuntija (ympyrän sisin lohko)

- hahmottaa työn kokonaistoimintona ja alkuperäisen idean, joka liittyy vahvasti vision ja strategiaan. Työn merkitysten ymmärtäminen on erittäin korkealla tasolla. Työn tekemistä leimaa kiinteä vuorovaikutus muiden ammattilaisten kesken. Keskittyy työssä tavoitteisiin ja toivottuihin tuloksiin, eikä enää prosessiin tai keinoihin, joilla on etenemässä.

Palveluosaaminen  
o eettinen osaaminen  
(lait, asetukset,  
organisaation säännöt  
ja ohjeet, visio ja  
strategia)

Palveluosaaminen  
o tekninen osaaminen  
(käytettävät  
tietojärjestelmät)



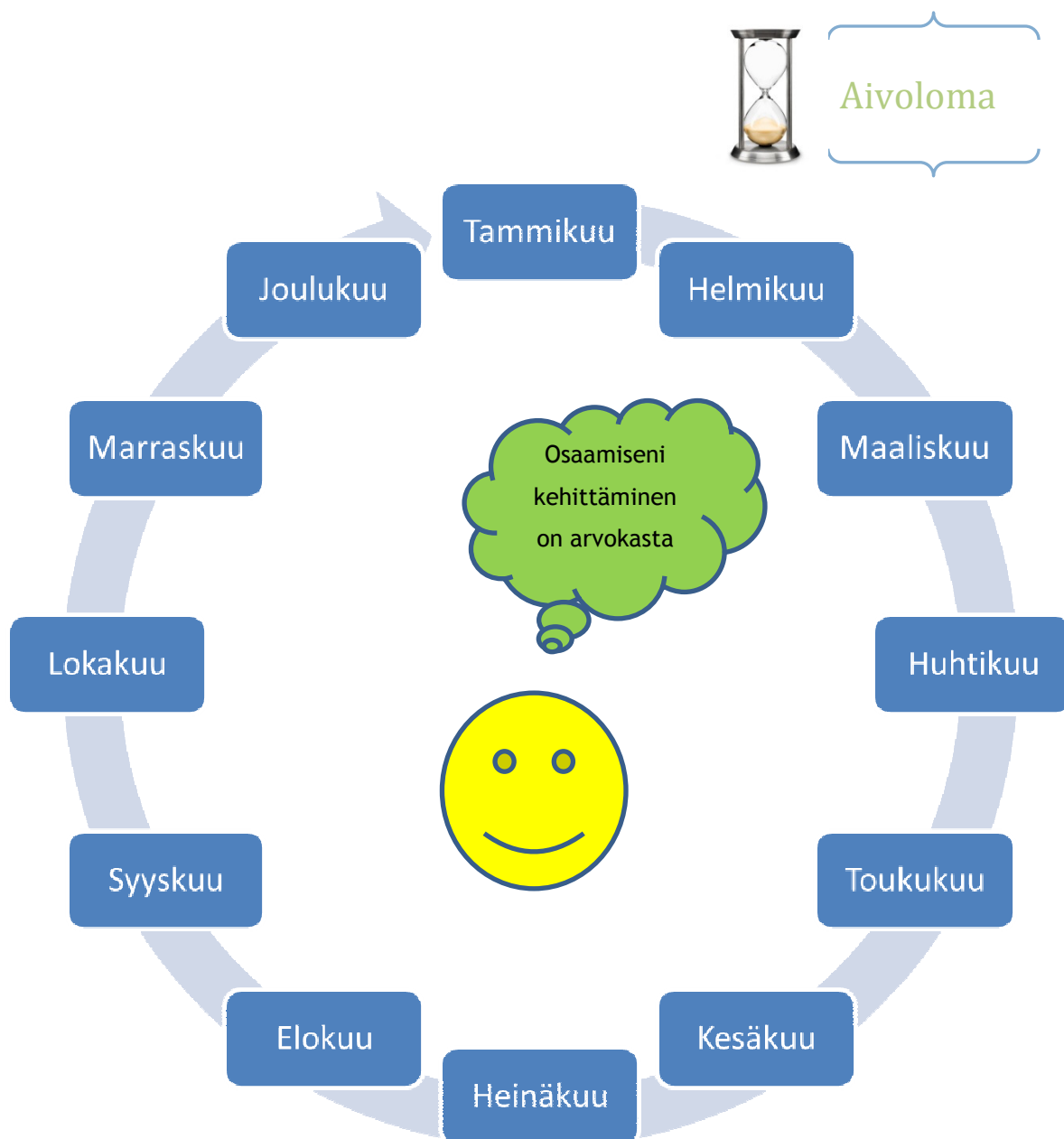
Palveluosaaminen  
o asiakasviestintä  
suomeksi ja englanniksi  
(suora asiakaskontakti,  
puhelinpalvelu,  
sähköposti, muu  
kirjeenvaihto)

Palveluosaaminen  
- koulutustuote-  
osaaminen **amo**,  
**siko**,  
oppisopimus,  
nuorten työpajat  
- sidosryhmien  
palvelutuote-  
osaaminen  
(KELA, VR,  
HSL, HOAS,  
TE-keskus yms.)

### Liite 3 Osaamisen kehittämisen vuosikello 2014

**Osaamisen kehittämisen Vuosikello** - Omnian ammattiopiston Opiskelijahallinto- ja opintotoimistopalvelut

Ohje: Vuosikello suunnitellaan yhdessä vuosittain, koska (kuukausi/vk)?





## Liite 4 Osaamisen kehittämisen vuosikellon sisältö

### Tammikuu

- tilastokoulutus vk 2 (ohjeet + Helmi)

### Helmikuu

- 1. Opintopolku-koulutus (valintaperusteet, koulutustarjonta, hakijan hakuneuvonta)
- hiihtoloma vk 8

### Maaliskuu

- kehittämisiltapäivä
- kehityskeskustelut
- 2. Opintopolku-koulutus

### Huhtikuu

- kehityskeskustelut
- todistuskoulutus vk 14 (ohjeet + Helmi)
- Kelan valtakunnallinen koulutus vk 15

### Toukokuu

### Kesäkuu

- 3. Opintopolku-koulutus vk 23 + kesäpäivystyksen ohjeet
- Helmi-koulutus vk 24 (seuraavan lukuvuoden aloitukseen liittyvät ennakoitavat toimenpiteet)

### Heinäkuu

### Elokuu

- Lukuvuoden aloitukseen liittyvä koulutus vk 32-33 (ohjeet + Helmi + 4. Opintopolku-koulutus)

### Syyskuu

- tilastokoulutus vk 36 (ohjeet + Helmi)

### Lokakuu

### Marraskuu

- todistuskoulutus vk 48 (ohjeet + Helmi)

### Joulukuu

Liite 5 Vuosikello ideoinnin tulos (Kuusi hattua) 7.11.2013

